

María José Ruiz Ortega

**IMPLICACIONES DEL MOMENTO DE
ENTRADA EN EL MERCADO EN LOS
RESULTADOS DE LA EMPRESA:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO APLICADO AL
SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES**

I.S.B.N. Ediciones de la UCLM
84-8427-400-4



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

Cuenca, 2005

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



TESIS DOCTORAL:

***Implicaciones del momento de entrada en
el mercado en los resultados de la empresa:
un análisis empírico aplicado al sector de
las Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones***

Febrero 2004

Director:

Prof. Dr. D. Pedro Manuel García Villaverde

Doctorando:

María José Ruiz Ortega

A mis padres

A Juan Ángel

Quiero aprovechar estas pocas líneas para agradecer todo el apoyo que he recibido durante la realización de este trabajo.

En primer lugar, quiero darle las gracias a Pedro, el director de este trabajo, por la confianza que ha depositado en mí desde aquel primer día en el que comenzamos a trabajar con este tema, por haber sido un gran maestro en todo este trayecto, pero sobre todo, por haberme demostrado que, antes que mi director, es mi amigo.

También quiero darle las gracias a todos mis compañeros del Área de Organización de Empresas, especialmente a aquellos que no han escatimado tiempo ni esfuerzo para atender mis dudas y consultas, así como para animarme en los momentos difíciles. Espero poder devolverles el favor.

Y, finalmente, quiero darle las gracias a mi familia, a quienes dedico este trabajo, por creer siempre en mí y por haberme impulsado día tras día para que este momento sea posible.

Gracias a todos

Albacete, 27 de Febrero de 2004

Índice

INDICE SINTÉTICO

INTRODUCCIÓN.....	1
PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEÓRICOS.....	17
Capítulo 1: Aproximación general: aspectos conceptuales y contribuciones empíricas.....	19
Capítulo 2: Aportaciones al estudio de la influencia del momento de entrada.....	55
Capítulo 3: Planteamiento de modelos.....	119
SEGUNDA PARTE: ASPECTOS EMPÍRICOS.....	155
Capítulo 4: Metodología.....	157
Capítulo 5: Resultados.....	195
CONCLUSIONES.....	275
BIBLIOGRAFÍA.....	293
ANEXO.....	319

ÍNDICE ANALÍTICO

INTRODUCCIÓN	1
1. Justificación de la investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	8
3. Plan de trabajo.....	11
 PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEÓRICOS	 17
 CAPÍTULO 1: APROXIMACIÓN GENERAL: ASPECTOS CONCEPTUALES Y CONTRIBUCIONES EMPÍRICAS	 19
1. Introducción.....	21
2. Aspectos conceptuales.....	23
3. Ventajas y desventajas de las empresas pioneras.....	27
3.1. Ventajas de los pioneros.....	27
3.2. Desventajas de los pioneros.....	36
4. Contribuciones empíricas al estudio de la estrategia pionera.....	40
4.1. Evidencias empíricas.....	40
4.2. Limitaciones de los estudios empíricos.....	48
 CAPÍTULO 2: APORTACIONES AL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL MOMENTO DE ENTRADA	 55
1. Aportaciones al estudio del momento de entrada desde la Economía Industrial.....	57
1.1. Introducción: La Economía Industrial.....	57
1.1.1. El paradigma estructura-conducta-resultados.....	58

1.1.2.	El paradigma de la Nueva Economía Industrial.....	60
1.2.	Aportaciones al estudio de la estrategia pionera.....	62
1.2.1.	Influencia de la concentración del sector.....	63
1.2.2.	Influencia de la demanda del mercado.....	64
1.2.3.	Influencia de la inestabilidad tecnológica.....	66
1.2.4.	Influencia de la hostilidad y el tipo de mercado.....	67
2.	Aportaciones al estudio del momento de entrada desde la Perspectiva de la Estrategia Competitiva.....	71
2.1.	Introducción: La Perspectiva de la Estrategia Competitiva.....	71
2.1.1.	Estrategia y ventaja competitiva.....	72
2.1.2.	Influencia de las tácticas competitivas en las ventajas competitivas.....	74
2.2.	Influencia de las tácticas competitivas según el momento de entrada	78
3.	Aportaciones al estudio del momento de entrada desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	85
3.1.	Introducción: La Teoría de Recursos y Capacidades.....	85
3.1.1.	De un enfoque externo a un enfoque interno.....	86
3.1.2.	Definición y clasificación de recursos y capacidades.....	88
3.1.3.	Importancia de la Teoría de Recursos y Capacidades en la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas.....	92
3.1.4.	Nuevas aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades.....	97
3.2.	Aportaciones al estudio de la estrategia pionera.....	99
3.2.1.	Influencia de los recursos y capacidades iniciales en el momento de entrada.....	100

3.2.2. Influencia del momento de entrada en la acumulación de recursos y capacidades superiores, y su influencia en el resultado.....	102
3.2.3. El problema de la inercia.....	105
4. Aportaciones al estudio del momento de entrada desde el <i>Marketing</i>	108
4.1. Introducción: El aprendizaje y la formación de las preferencias de los consumidores.....	108
4.2. Aportaciones al estudio de la estrategia pionera.....	112
4.2.1. El orden de entrada y la formación de las preferencias de los consumidores.....	112
4.2.2. El orden de entrada y el aprendizaje de los clientes.....	114
4.2.3. El orden de entrada y el <i>marketing mix</i>	115
 CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE MODELOS	 119
1. Introducción.....	121
2. Modelo general.....	122
2.1. Efecto del momento de entrada en los resultados.....	122
2.2. Efecto de las capacidades en los resultados.....	124
2.3. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados.....	126
3. Modelos por subgrupos.....	131
3.1. Modelo para las empresas pioneras.....	132
3.1.1. Efecto de las capacidades en los resultados.....	132
3.1.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados.....	134
3.2. Modelo para las empresas seguidoras tempranas.....	138
3.2.1. Efecto de las capacidades en los resultados.....	138

3.2.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados.....	139
3.3. Modelo para las empresas seguidoras tardías.....	143
3.3.1. Efecto de las capacidades en los resultados.....	143
3.3.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados.....	145
3.4. Diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado en función del momento de entrada.....	149
 SEGUNDA PARTE: ASPECTOS EMPÍRICOS	 155
 CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	 157
1. Determinación de la población y selección de la muestra.....	159
1.1. Elección del sector.....	161
1.2. Generación de un fichero de empresas.....	166
2. Establecimiento del método de recogida de datos.....	170
2.1. Método de recogida de la información.....	170
2.2. Diseño del cuestionario.....	172
2.2.1. Medición de las variables de control e identificación.....	173
2.2.2. Medición de variables de momento de entrada.....	174
2.2.3. Medición de variables de caracterización del entorno sectorial.....	177
2.2.4. Medición de variables de capacidades.....	179
2.2.5. Medición de variables de tácticas competitivas.....	181
2.2.6. Medición de variables de resultados.....	183
3. Tratamiento de la información.....	186
3.1. Análisis previos.....	187

3.1.1. Análisis exploratorio de los datos.....	187
3.1.2. Análisis de la validez y fiabilidad de las escalas.....	187
3.1.3. Análisis factorial.....	189
3.2. Análisis de regresión.....	190
3.3. Test de Chow para diferencias entre submuestras.....	191
 CAPÍTULO 5: RESULTADOS	 195
 1. Análisis previos.....	 197
1.1. Análisis descriptivo.....	197
1.1.1 El momento de entrada.....	198
1.1.2. El entorno sectorial.....	199
1.1.3. Tamaño de las empresas.....	201
1.1.4. Capacidades de las empresas.....	201
1.1.5. Las tácticas competitivas.....	203
1.1.6. Los resultados	205
1.2. Reducción de variables: análisis factorial.....	206
1.2.1. Análisis factorial para las variables de capacidades.....	207
1.2.2. Análisis factorial para las variables de tácticas competitivas.....	211
1.3. Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.....	218
1.3.1. Validez de los constructos y los factores.....	218
1.3.2. Validez <i>nomológica</i> del constructo momento de entrada.....	219
1.4. Caracterización del entorno.....	220
1.5. División de la muestra en subgrupos.....	220

2. Resultados del análisis de regresión múltiple.....	222
2.1. Matriz de correlaciones y estadísticos de multicolinealidad.....	222
2.2. Contraste de las hipótesis relativas al conjunto de la muestra.....	226
2.3. Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de pioneros.....	237
2.4. Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de seguidores tempranos.....	247
2.5. Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de seguidores tardíos.....	257
2.6. Diferencias en el efecto de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado, en función del momento de entrada.....	267
 CONCLUSIONES	 275
 1. Consecución de objetivos y aportaciones de la investigación.....	 277
2. Limitaciones del trabajo.....	287
3. Orientación de nuevas investigaciones.....	289
BIBLIOGRAFÍA.....	293
ANEXO.....	319
1. Cuestionario.....	321

Índice de tablas y figuras

TABLAS

Tabla 1.1.	Estudios empíricos sobre la influencia del momento de entrada en los resultados.....	44
Tabla 3.1.	Planteamiento de hipótesis: muestra total.....	130
Tabla 3.2.	Planteamiento de hipótesis: subgrupo pioneros.....	137
Tabla 3.3.	Planteamiento de hipótesis: subgrupo seguidores tempranos.....	143
Tabla 3.4.	Planteamiento de hipótesis: subgrupo seguidores tardíos.....	149
Tabla 3.5.	Planteamiento de hipótesis: diferencias en la influencia de capacidades.....	153
Tabla 3.6.	Planteamiento de hipótesis: diferencias en la influencia de tácticas...	153
Tabla 4.1.	Sectores de alta intensidad en I+D según la OCDE.....	160
Tabla 4.2.	Sectores de alta tecnología según EUROSTAT.....	162
Tabla 4.3.	Sectores de alta y media-alta tecnología según el INE.....	163
Tabla 4.4.	Sectores de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones....	166
Tabla 4.5.	Número de registros en cada fuente de información.....	169
Tabla 4.6.	Variables de momento de entrada (escala multi-ítem).....	175
Tabla 4.7.	Constructo de proactividad competitiva.....	176
Tabla 4.8.	Variable categórica sobre momento de entrada.....	176
Tabla 4.9.	Dinamismo del mercado.....	178
Tabla 4.10.	Hostilidad del entorno.....	179
Tabla 4.11.	Variables de capacidades.....	180
Tabla 4.12.	Factores competitivos.....	182
Tabla 4.13.	Medidas de resultado general.....	184
Tabla 4.14.	Medidas de resultado de nuevos productos.....	184
Tabla 4.15.	Variables incluidas en la encuesta.....	185
Tabla 4.16.	Dimensiones explicativas del resultado que se incorporan a las hipótesis.....	186
Tabla 5.1.	Variables de momento de entrada: estadística descriptiva.....	198
Tabla 5.2.	Variable categórica sobre el momento de entrada: frecuencias.....	199
Tabla 5.3.	Variables de proactividad competitiva: estadística descriptiva.....	199
Tabla 5.4.	Variables del entorno sectorial: estadística descriptiva.....	200
Tabla 5.5.	Variable de tamaño: estadística descriptiva.....	201
Tabla 5.6.	Variables de capacidades: estadística descriptiva.....	202
Tabla 5.7.	Variables de tácticas competitivas: estadística descriptiva.....	204
Tabla 5.8.	Variables de resultados: estadística descriptiva.....	206
Tabla 5.9.	Nombre de las variables de capacidades.....	208
Tabla 5.10.	Análisis factorial de capacidades: matriz de componentes rotados.....	209
Tabla 5.11.	Nombre de las variables de factores competitivos.....	212
Tabla 5.12.	Análisis factorial de tácticas: matriz de componentes rotados.....	214
Tabla 5.13.	Fiabilidad de las escalas.....	219
Tabla 5.14.	División de la muestra: división de la escala y autoclasificación.....	221
Tabla 5.15.	Matriz de correlaciones: muestra general.....	223
Tabla 5.16.	Matriz de correlaciones: pioneros.....	223
Tabla 5.17.	Matriz de correlaciones: seguidores tempranos.....	224
Tabla 5.18.	Matriz de correlaciones: seguidores tardíos.....	224
Tabla 5.19.	Estadísticos de colinealidad.....	225

Tabla 5.20.	Regresión general: rentabilidad.....	228
Tabla 5.21.	Regresión general: crecimiento.....	229
Tabla 5.22.	Regresión general: resultado de nuevos productos.....	230
Tabla 5.23.	Regresión general: resultado general.....	231
Tabla 5.24.	Resumen de regresiones del modelo general.....	232
Tabla 5.25.	Resultados de las hipótesis del modelo general.....	236
Tabla 5.26.	Regresión parcial del grupo de pioneros: rentabilidad.....	239
Tabla 5.27.	Regresión parcial del grupo de pioneros: crecimiento.....	240
Tabla 5.28.	Regresión parcial del grupo de pioneros: resultado de nuevos productos.....	241
Tabla 5.29.	Regresión parcial del grupo de pioneros: resultado general.....	242
Tabla 5.30.	Resumen de regresiones del grupo de pioneros.....	244
Tabla 5.31.	Resultado de las hipótesis del grupo de pioneros.....	246
Tabla 5.32.	Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: rentabilidad...	249
Tabla 5.33.	Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: crecimiento...	250
Tabla 5.34.	Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: resultado de nuevos productos.....	251
Tabla 5.35.	Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: resultado general.....	252
Tabla 5.36.	Resumen de regresiones del grupo de seguidores tempranos.....	255
Tabla 5.37.	Resultados de las hipótesis del grupo de seguidores tempranos.....	257
Tabla 5.38.	Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: rentabilidad.....	259
Tabla 5.39.	Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: crecimiento.....	260
Tabla 5.40.	Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: resultado de nuevos productos.....	261
Tabla 5.41.	Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: resultado general.	262
Tabla 5.42.	Resumen de regresiones del grupo de seguidores tardíos.....	264
Tabla 5.43.	Resultados de las hipótesis del grupo de seguidores tardíos.....	267
Tabla 5.44.	Test de Chow: subgrupos pionero y seguidor temprano.....	268
Tabla 5.45.	Test de Chow: subgrupos pionero y seguidor tardío.....	268
Tabla 5.46.	Test de Chow: subgrupos seguidor temprano y seguidor tardío.....	269
Tabla 5.47.	Resultados de hipótesis: diferencias en la influencia de capacidades.	272
Tabla 5.48.	Resultados de hipótesis: diferencias en la influencia de tácticas.....	273

FIGURAS

Figura 0.1.	Contexto en el que se sitúa la presente Tesis Doctoral.....	6
Figura 0.2.	Objetivos de la Tesis Doctoral.....	11
Figura 0.3.	Plan de trabajo.....	12
Figura 1.1.	Principales ventajas de los pioneros.....	36
Figura 1.2.	Principales desventajas de los pioneros.....	39
Figura 1.3.	Limitaciones de los estudios sobre la estrategia pionera.....	54
Figura 2.1.	Elementos clave del paradigma estructura-conducta-resultados.....	59
Figura 2.2.	Paradigma de la Nueva Economía Industrial.....	62
Figura 2.3.	Recursos, capacidades y ventajas competitivas.....	92
Figura 2.4.	Potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades.	95
Figura 2.5.	Las bases de la ventaja competitiva.....	96

Figura 4.1. Fases metodológicas para el contraste de las hipótesis.....	193
---	-----

Introducción

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de las últimas décadas han sido muy numerosos los trabajos teóricos y empíricos que se han desarrollado en relación al momento de entrada de las empresas al mercado (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1988 y 1998; Clement, Liffin y Vanini, 1998; Shepherd y Shanley, 1998; Lee, Smith, Grimm y Schomburg, 2000; Robinson y Chiang, 2002).

Estos trabajos, que recogen una amplia diversidad en su orientación y en sus bases teóricas y metodológicas, los podemos agrupar en dos líneas de investigación en función de las relaciones analizadas. Así, por un lado, encontramos trabajos que se centran en estudiar los factores que inciden en el momento de entrada al mercado (Robinson, Fornell y Sullivan, 1992; Thomas, 1996; Schoenecker y Cooper, 1998) y, por otro, aparecen aquellos que se centran en la influencia del momento de entrada en el resultado de las empresas (Karakaya y Kobu, 1994; Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995; Lieberman y Montgomery, 1998; Shepherd y Shanley, 1998).

En relación a la primera línea de investigación, las evidencias empíricas demuestran que la situación del entorno sectorial es un condicionante básico de las expectativas de obtener ventajas competitivas sostenibles derivadas de una entrada temprana al mercado, aunque son muy escasos los trabajos empíricos al respecto. Del mismo modo, diversos trabajos detectan que determinados recursos y capacidades disponibles para la empresa tienen un peso fundamental en las expectativas de conseguir una ventaja competitiva sostenible y, por tanto, en la decisión de entrar el primero (Schoenecker y Cooper, 1998).

En relación con las investigaciones que estudian la influencia del momento de entrada en los resultados de la empresa, la mayor parte de las mismas ha incidido en las ventajas derivadas de entrar primero en el mercado (Lieberman y Montgomery, 1988),

destacando la relevancia del efecto directo de la estrategia pionera en los resultados de la empresa.

A este respecto, las ventajas que se han atribuido al desarrollo de la estrategia pionera han sido, principalmente, la posibilidad de alcanzar una posición ventajosa en los costes, los ahorros en gastos de *marketing*, la limitación del espacio en el mercado a productos competidores, la posibilidad de alcanzar una posición favorable en el sistema de preferencias de los consumidores y de establecer el estándar del mercado, la apropiación de recursos escasos y el establecimiento de contratos a largo plazo con el resto de agentes. Por otra parte, han aparecido también trabajos en los que se plantean posibles ventajas para las empresas seguidoras, que se traducen en desventajas para los pioneros, como son el efecto “free rider”, o la posibilidad que tienen las empresas seguidoras de aprovecharse de los esfuerzos e inversiones previamente realizados por los pioneros, así como diversas implicaciones de la incertidumbre en la demanda y la tecnología.

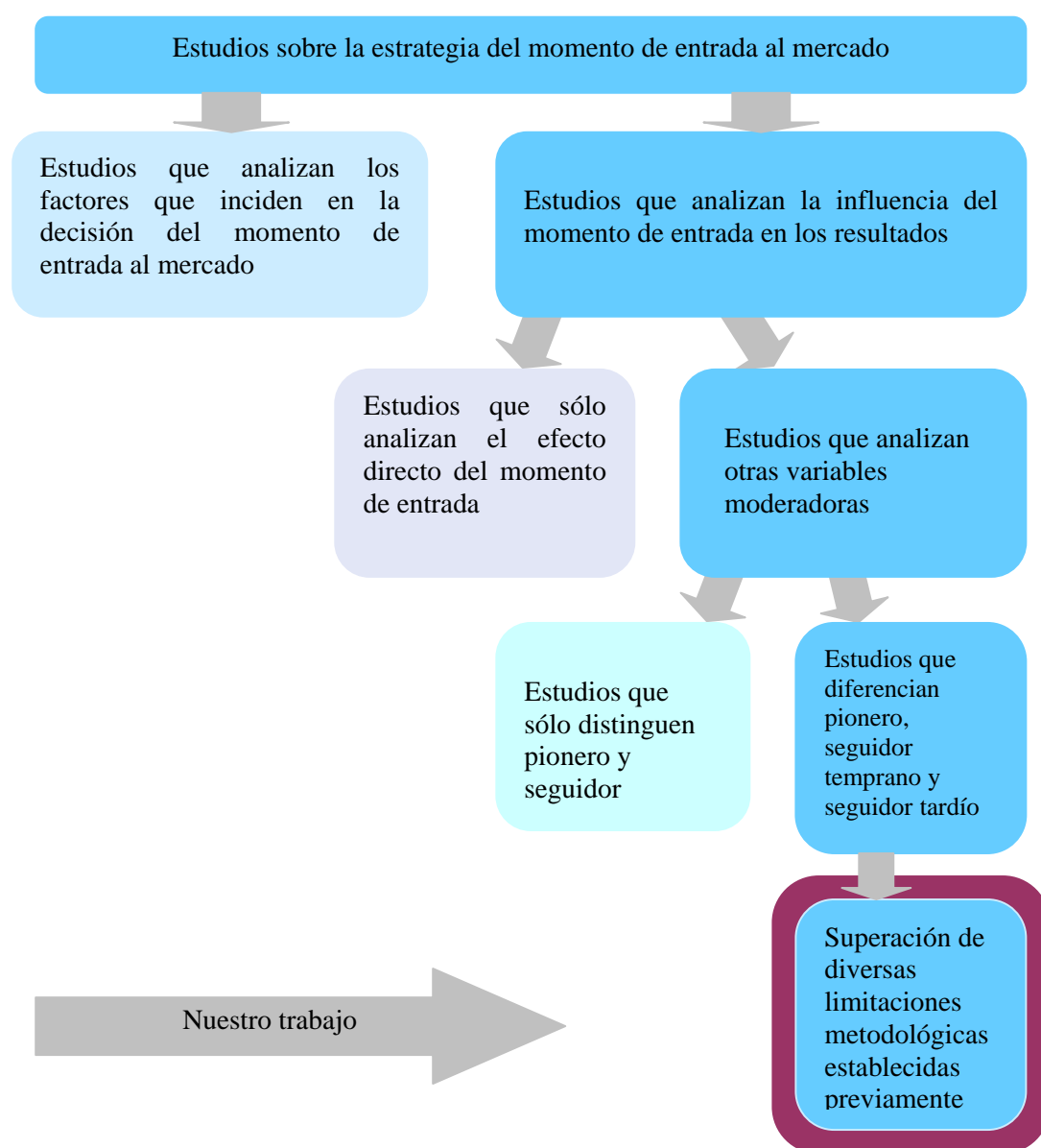
Por otra parte, en los últimos años ha aparecido un conjunto de aportaciones en relación al momento de entrada, constituido por aquellos trabajos recopilatorios en los que los autores tratan de determinar la influencia de diversos aspectos metodológicos en los resultados que prueban la existencia de la mencionada ventaja pionera (Kerin, et al., 1992; Golder y Tellis, 1993; Vanderwerf y Mahon, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998). En estos trabajos los autores recogen las principales aportaciones realizadas a este tema a lo largo de la literatura y tratan de exponer la influencia de determinadas variables y de la metodología planteada tradicionalmente en la obtención de una ventaja competitiva por parte de las empresas pioneras. Algunos de ellos, como por ejemplo el de Golder y Tellis (1993), plantean técnicas metodológicas alternativas para eliminar los sesgos detectados. A este respecto las principales limitaciones establecidas en la literatura son las dificultades en la identificación adecuada del pionero, los sesgos en la elección del sector a analizar, los sesgos en la utilización de medidas de éxito, la no consideración de los efectos indirectos y la omisión de las empresas no supervivientes.

De manera que la existencia de los sesgos metodológicos anteriormente apuntados justifica la necesidad de realizar nuevos trabajos empíricos que, tratando de superar las limitaciones existentes en trabajos previos, intenten demostrar la veracidad de la existencia de las ventajas en función del momento de entrada.

Dentro de esta segunda línea de investigación del estudio de la estrategia del momento de entrada, se empieza también a estudiar la relevancia que tienen las condiciones del entorno y diferentes factores internos en la consecución de ventajas competitivas sostenibles por parte de los pioneros, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos. En este sentido, podemos destacar diversos trabajos que han profundizado en la influencia de las condiciones del entorno sectorial (Song, Di Benedetto y Zhao, 1999), los recursos y capacidades de la empresa (Makadok, 1998), y las tácticas competitivas de la empresa (Covin, Slevin y Heeley, 2000, Robinson y Chiang, 2002) como factores que afectan de manera diferencial a los resultados de los pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos, así como los factores que determinan la sostenibilidad de los mismos (Bowman y Gatignon, 1996; Makadok, 1998; Shepherd y Shanley, 1998; Lee, et al., 2000).

En la figura 0.1 se sitúa el presente estudio dentro de los realizados con anterioridad en relación al momento de entrada al mercado.

Figura 0.1. Contexto en el que se sitúa la presente Tesis Doctoral



Nuestro trabajo se centra, por tanto, en esta segunda rama de investigación que estudia la influencia del momento de entrada en los resultados. Por otro lado, frente a los trabajos que estudian únicamente el efecto directo del momento de entrada en los resultados (Robinson y Fornell, 1985; Urban, Carter, Gaskin y Mucha, 1986), en nuestro trabajo incluimos también la influencia de distintas variables moderadoras.

De manera que este trabajo intenta vincular las diferencias en el resultado obtenido por las empresas a otros factores además de al momento de entrada. En concreto, en este estudio consideramos que además del momento de entrada, el éxito de las empresas está fuertemente vinculado a los recursos que las mismas poseen y a la posición relativa que son capaces de desarrollar una vez que han entrado al mercado. Con este planteamiento, seguimos la línea establecida por aquellos estudios que vinculan el momento de entrada con los recursos de la empresa y con su posición relativa en el mercado (Mitchell, 1989; Moore, Boulding, y Goodstein, 1991; Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar, Carpenter y Krishnamurthi, 1998; Spanos y Lioukas, 2001; Shamsie, Phelps y Kuperman, 2004).

Además, frente a los trabajos que han centrado su atención exclusivamente en la diferenciación entre empresa pionera o seguidora, seguimos los planteamientos de diversos autores (Shepherd y Shanley, 1998; Covin et al., 2000), que señalan que la decisión del momento de entrada en un mercado se debe plantear como un continuo, en cuyo extremo inicial se encuentra la empresa pionera, como aquella que introduce primero un nuevo producto en el mercado, y en el extremo final se sitúa el seguidor tardío, como la empresa que entra tarde en el estado de desarrollo de una industria. De manera que la identificación de las figuras del pionero, seguidor temprano y seguidor tardío, se realiza a partir de una escala y no mediante la autclasificación por parte de las propias empresas, lo cual constituye otro de los sesgos identificados en la literatura.

Para desarrollar este trabajo hemos partido de la realización de una revisión de los enfoques más recientes planteados sobre el tema, analizando los principales factores que inciden en la creación de una ventaja competitiva como consecuencia del momento de entrada de la empresa al mercado, estudio que se realiza a partir de la revisión de las principales aportaciones procedentes de la Economía Industrial, la Perspectiva de la Estrategia Competitiva, la Teoría de Recursos y Capacidades y el *Marketing*. Dicho análisis nos ha permitido extraer una serie de relaciones y factores recogidos en los modelos que hemos planteado. En cualquier caso, consideramos importante destacar la especial relevancia que tienen en la base teórica del presente trabajo de investigación las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Perspectiva de la Estrategia

Competitiva. En este sentido, partiendo de la investigación desde ambos enfoques, nos hemos centrado en dos factores básicos: las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas adoptadas.

Para llevar a cabo esta investigación, elegimos el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que se caracteriza por sus altos niveles de crecimiento y dinamismo. A este respecto consideramos necesario destacar la importancia de estudiar un sector de estas características, en el que, según diversos trabajos (Tellis y Golder, 1996; Makadok, 1998), no es tan evidente la consecución de ventajas competitivas de los pioneros y sobre el que se han realizado un menor número de investigaciones que las llevadas a cabo en sectores maduros.

Además, es importante destacar que, debido a las diferentes características de las empresas que entran al mercado en distintos momentos de tiempo, planteamos la diferenciación entre los grupos de pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos, con objeto de analizar sus diferencias de resultados, así como, para profundizar en las diferencias de la influencia de diversos factores -capacidades y tácticas competitivas- en sus resultados. En este sentido, intentamos responder a la necesidad de avanzar en el estudio de los aspectos diferenciadores de los grupos señalados, que plantean diversos trabajos recientes (Robinson y Chiang, 2002; Shamsie et al., 2004).

Por otra parte, con la realización de este trabajo realizamos una aproximación al estudio de la sostenibilidad de los resultados, en los términos planteados por Spanos y Lioukas (2001), a través de la ampliación del horizonte temporal de medida de los mismos, y también mediante la utilización de diversas medidas de resultados, lo cual nos permite superar una de las limitaciones establecidas en estudios previos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo se recogen las principales aportaciones teóricas y empíricas realizadas en este tema y se plantea un modelo en el que se exponen las principales

relaciones entre el momento de entrada al mercado y el resultado de las empresas. Dicho modelo se plantea a partir de la propuesta de diversas hipótesis que son posteriormente contrastadas con la realización de un análisis empírico.

El objetivo central de esta investigación consiste en *analizar la incidencia del momento de entrada en los resultados de la empresa y determinar si, en función del momento de entrada en el mercado, existen diferencias relevantes en la influencia de los recursos y capacidades y las tácticas competitivas en los resultados.*

Para abordar este objetivo principal, hemos planteado tres subobjetivos más específicos, que orientan el desarrollo secuencial de la investigación.

En primer lugar, pretendemos *realizar una revisión de las principales aportaciones teóricas y empíricas de la literatura al estudio de la estrategia del momento de entrada en el mercado, que nos permita delimitar conceptualmente "la estrategia del momento de entrada" y analizar las principales implicaciones del momento de entrada en una serie de factores determinantes del resultado empresarial.*

Para la consecución de este objetivo, nos planteamos la realización de una amplia búsqueda bibliográfica, que nos permitió identificar numerosos trabajos teóricos y empíricos relacionados con el tema objeto de estudio, entre los cuales podemos destacar los siguientes: Kardes y Kalyanaram (1992); Carpenter y Nakamoto (1994); Huff y Robinson (1994); Szymansky et al., (1995); Vanderwerf y Mahon (1997); Clement et al., (1998); Lieberman y Montgomery (1998); Zhang y Markman, (1998); Shepherd y Shanley (1998); Makadok (1998); Song et al., (1999); Covin et al., (2000) y Robinson y Chiang (2002).

Como segundo subobjetivo, nos proponemos *determinar el poder explicativo del momento de entrada en los resultados de las empresas.* Para esto partiremos de los resultados obtenidos en la revisión de trabajos previos, de manera que con aquellos factores que en la literatura aparecen como más influyentes en el resultado, en función del momento de entrada –recursos y capacidades y tácticas competitivas–,

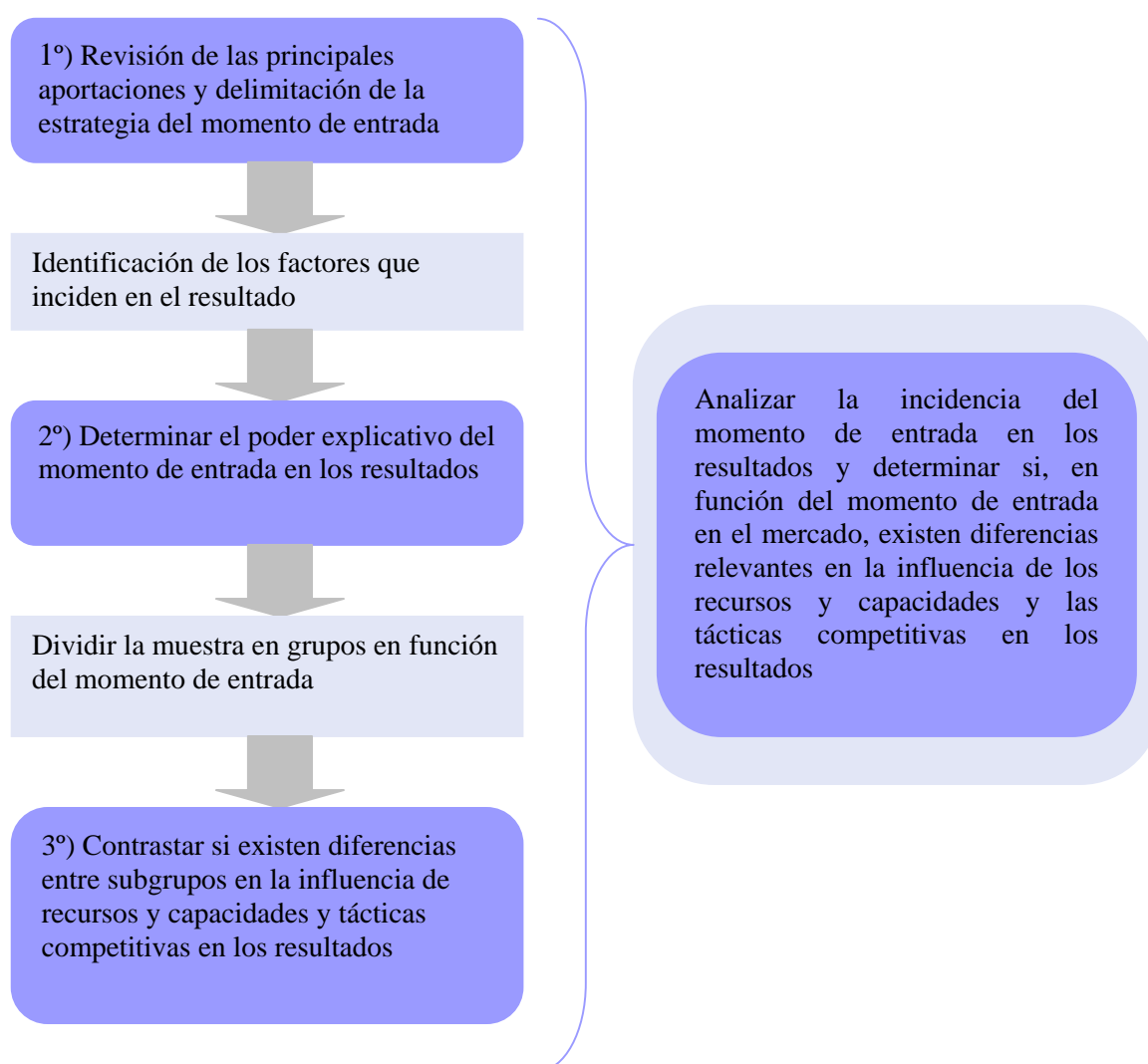
estableceremos un análisis de regresión en el que se analice la influencia del momento de entrada en los resultados.

En tercer lugar, una vez cumplido el objetivo anterior, procederemos a *contrastar si existen diferencias relevantes entre los pioneros, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos en la influencia de los recursos y capacidades, y las tácticas competitivas en los resultados de la empresa.*

Para alcanzarlo, dividiremos la muestra en tres grupos en función del momento de entrada, -pionero, seguidor temprano y seguidor tardío- y estableceremos distintos análisis de regresión para cada uno de ellos.

En la figura 0.2, se representa un esquema de los principales objetivos de este trabajo.

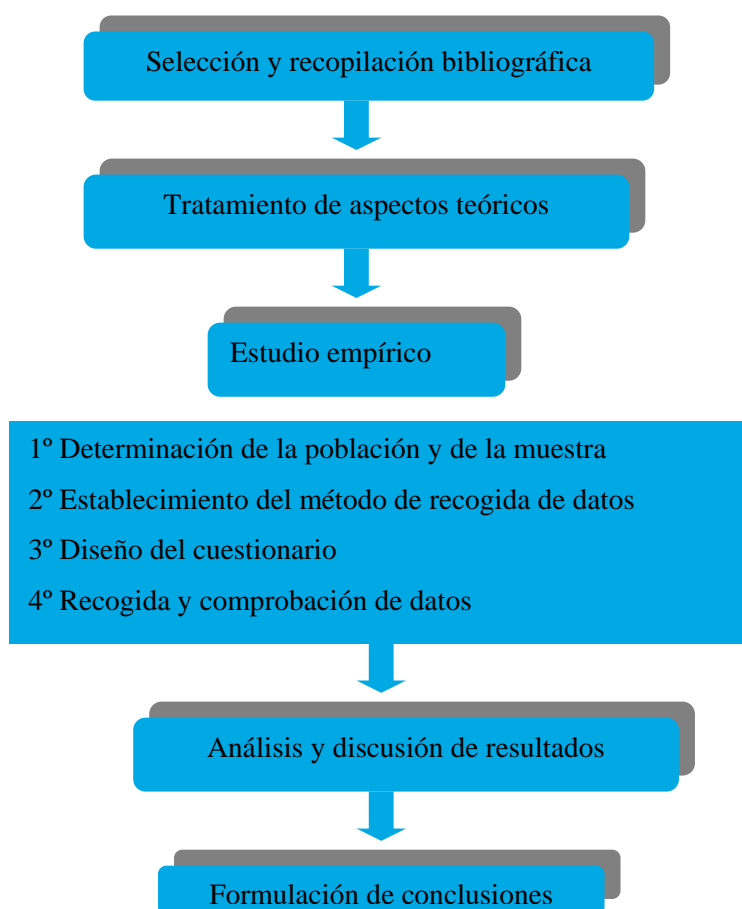
Figura 0.2. Objetivos de la Tesis Doctoral



3. PLAN DE TRABAJO

Pasamos a describir brevemente el plan de trabajo seguido y el contenido de los diferentes capítulos de este estudio. Para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente se ha seguido el plan de trabajo recogido en la figura 0.3.

Figura 0.3: Plan de trabajo



En primer lugar, procedimos a realizar la selección y recopilación de las referencias bibliográficas más relevantes publicadas sobre el tema objeto de estudio. Para ello se procedió a realizar búsquedas bibliográficas en diferentes soportes informáticos (EBSCO, ABI/INFORM, Interscience, etc.) y se visitaron diversas bibliotecas universitarias (Castilla-La Mancha, Complutense de Madrid, Carlos III de Madrid, Autónoma de Barcelona y Valencia). A partir de este proceso de búsqueda se reunieron los principales trabajos teóricos y empíricos que se referían al estudio del momento de entrada en el mercado¹.

¹ Este proceso de búsqueda bibliográfica se ha seguido desarrollando periódicamente a lo largo de la elaboración del trabajo de investigación.

El posterior proceso de selección y estudio de la bibliografía más relevante nos permitió abordar el análisis crítico de los diferentes enfoques aportados al estudio de la estrategia del momento de entrada y orientar la investigación realizada en esta Tesis Doctoral.

Hemos estructurado el trabajo en dos partes, -aspectos teóricos y aspectos empíricos- divididos en cinco capítulos, que nos permiten avanzar de manera secuencial en los objetivos del trabajo de la Tesis Doctoral y en el plan de trabajo. Previamente al desarrollo de la primera parte de la tesis, realizamos una introducción en la que aportamos una breve aproximación al tema objeto de estudio, a partir de la cual justificamos y definimos los objetivos del trabajo. También describimos el plan de trabajo realizado y el contenido básico de los diferentes capítulos.

En el primer capítulo de la parte teórica abordamos una aproximación general al estudio de la estrategia del momento de entrada. Para esto, en primer lugar realizamos una introducción al tema objeto de estudio y, posteriormente, delimitamos conceptualmente la estrategia del momento de entrada, identificando las figuras de pionero, seguidor temprano y seguidor tardío, en función de su momento de entrada al mercado. Finalmente, revisamos las principales ventajas y desventajas que tradicionalmente se han atribuido a las empresas que entran como pioneras al mercado, y recopilamos las principales referencias metodológicas al respecto, con objeto de analizar las limitaciones de los estudios realizados hasta la fecha en relación al momento de entrada al mercado.

El segundo capítulo teórico recoge las principales aportaciones al estudio de la estrategia del momento de entrada al mercado desde diferentes disciplinas. Así, en los diferentes apartados analizamos las aportaciones realizadas desde la Economía Industrial, y la Economía Evolucionista, desde la Perspectiva de la Estrategia Competitiva, desde la Teoría de Recursos y Capacidades y, finalmente, las realizas desde el *Marketing*.

El último de los capítulos de esta parte teórica se orienta a la elaboración de los modelos, es decir, a partir de la revisión teórica efectuada previamente, planteamos los modelos explicativos del resultado de las empresas en función del momento de entrada al mercado. Por tanto, en este capítulo realizamos la justificación y propuesta de las hipótesis a contrastar con el desarrollo de esta Tesis Doctoral.

De manera que con la elaboración de estos capítulos completamos la parte teórica de la Tesis Doctoral, e identificamos los elementos necesarios para desarrollar la segunda parte correspondiente a los aspectos empíricos. Este segundo bloque está compuesto por los capítulos referentes a *Metodología* y a los *Resultados* obtenidos.

En el capítulo cuatro, correspondiente a la *Metodología*, se comenzó con la determinación de la población y de la muestra, para lo cual creamos una base de datos elaborada a partir de distintas fuentes de información. El método de recogida de datos lo establecimos a través de una encuesta postal que solicitaba información sobre las variables objeto de estudio. Definimos la estrategia del momento de entrada, identificando las tres figuras posibles en función de esta variable, -pionero, seguidor temprano y seguidor tardío-, así como las variables de recursos y capacidades, tácticas competitivas y resultado, necesarias para llevar a cabo el estudio.

Una vez recopilados los datos –a partir del cuestionario- aplicamos distintas técnicas estadísticas para el tratamiento de la información, las cuales también se exponen en este capítulo. En primer lugar realizamos un análisis exploratorio de los datos, realizando un estudio descriptivo de las variables objeto de estudio. Posteriormente, llevamos a cabo un análisis factorial a partir del cual se extrajeron las variables de capacidades y tácticas competitivas. Seguidamente procedimos a realizar un análisis de regresión al conjunto de la muestra, en el que la variable dependiente incluida son los resultados de la empresa y las variables independientes son el tamaño, como variable de control, el momento de entrada, las capacidades de la empresa y las tácticas competitivas.

Posteriormente, dividimos la muestra en tres grupos en función del momento de entrada, así identificamos los grupos pionero, seguidor temprano y seguidor tardío. Para cada uno de estos grupos realizamos un análisis de regresión en el que se incluyeron las mismas variables que en el caso anterior², de manera que pudiésemos identificar la posible variación de la influencia en el resultado de las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas, en función del momento de entrada.

Finalmente, para profundizar en el análisis de las diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas, en función del momento de entrada, procedimos a la realización del Test de Chow. Este test se utiliza para comprobar que los valores de los parámetros del modelo no permanecen constantes para toda la muestra.

Una vez recogidos los distintos análisis que aplicamos en el estudio empírico, pasamos al capítulo quinto, último de esta segunda parte, en el que se obtienen y discuten los resultados obtenidos tras la superación de las etapas anteriormente expuestas.

En la última parte de la Tesis Doctoral recogemos las principales conclusiones obtenidas a partir de la realización de la misma, asimismo exponemos también las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación futuras.

Finalmente, este trabajo se completa con la bibliografía y el anexo correspondiente al cuestionario.

² A excepción de la variable “momento de entrada”, ya que esta se utilizó para dividir la muestra en los tres grupos.

Primera Parte:

Aspectos Teóricos

Capítulo 1:

**Aproximación general:
aspectos conceptuales y
contribuciones empíricas**

CAPÍTULO 1: APROXIMACIÓN GENERAL: ASPECTOS CONCEPTUALES Y CONTRIBUCIONES EMPÍRICAS

1. INTRODUCCIÓN

El estudio del momento de entrada en un mercado ha sido objeto de numerosas investigaciones en el campo de la Dirección Estratégica, el *Marketing* y la Economía (Lieberman y Montgomery, 1988). Esto ha hecho surgir una amplia relación de argumentos teóricos que indican la existencia de una serie de ventajas para las primeras empresas que entran en un mercado (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1998).

Sin embargo, la aproximación a este tema se ha planteado en la literatura como una cuestión básicamente empírica, sobre si los primeros en entrar a los mercados, denominados "primeros movers", tendían a superar en resultados a sus seguidores (Vanderwerf y Mahon, 1997). Los resultados obtenidos han inducido a analizar la naturaleza de las "ventajas de mover el primero", que Lieberman y Montgomery (1988:41) definen como "la capacidad de las empresas pioneras para ganar beneficios económicos positivos".

En la actualidad, la importancia del momento de entrada para la consecución de ventajas se deriva de la propia naturaleza cambiante del entorno empresarial, ya que constantemente aparecen nuevos productos, expansiones de líneas de producto, etc., lo cual motiva que las empresas se vean obligadas a mantener un flujo continuo de lanzamiento de nuevos productos.

La veracidad de las ventajas conseguidas como consecuencia de una entrada temprana al mercado se ha visto corroborada por la existencia de numerosos estudios empíricos, los cuales muestran un efecto significativo y duradero del momento de entrada en la cuota de mercado. Sin embargo, se plantea la cuestión de si el efecto en la cuota de mercado es suficiente para probar la existencia de una ventaja en términos de

rentabilidad obtenida como consecuencia del desarrollo de la estrategia pionera (Jacobson, 1988; Boulding y Staelin, 1993).

De hecho, las numerosas revisiones de la literatura en relación al momento de entrada han destacado el efecto del momento de entrada en la rentabilidad de la empresa, como una de las cuestiones aún sin respuesta dentro de este área de investigación (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Robinson, Kalyanaram y Urban, 1994).

Por otra parte, autores como Lieberman y Montgomery (1998) destacan entre sus conclusiones que, pese a que la mayoría de los trabajos que han analizado el orden de entrada en el mercado se han centrado en las ventajas de los pioneros, en los últimos años los investigadores han empezado a preocuparse por las desventajas de los pioneros y las ventajas de los seguidores (Robinson et al., 1992; Shankar et al., 1998; Zhang y Markman, 1998; Lee et al., 2000; Shamsie et al., 2004). En este sentido, Lieberman y Montgomery (1998) señalan que una investigación más profunda puede poner de manifiesto que las ventajas atribuidas a los seguidores pueden ser tan relevantes como las atribuidas a los pioneros³.

Además, en los últimos años, diversos trabajos recopilatorios (Szymansky et al., 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Clement et al., 1998; y Lieberman y Montgomery, 1998) han detectado una serie de sesgos en el desarrollo de las investigaciones empíricas que limitan la obtención de resultados concluyentes sobre la estrategia pionera.

La gran mayoría de los trabajos realizados se han centrado en el estudio de las ventajas de dicha estrategia, resaltándose sobre todo su incidencia directa en el resultado y sin considerar convenientemente los efectos indirectos sobre el mismo (Robinson y

³ Como muestra de dicho cambio, el propio trabajo de Lieberman y Montgomery (1998), escrito para celebrar el décimo aniversario de su artículo, publicado en 1988, que resultó premiado por la *Strategic Management Journal*, recoge en el título ("First mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view"), además de las ventajas, las desventajas de ser el "primer movedor".

Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). Sin embargo, la estrategia pionera conlleva un riesgo inherente de fracaso y una serie de desventajas que comparativamente han sido menos estudiadas. El estudio de estas desventajas constituye una importante fuente de información que permite una mayor comprensión de las consecuencias que esta estrategia tiene para el posterior desarrollo de las empresas. A continuación, realizamos una revisión de las principales ventajas y desventajas tradicionalmente atribuidas al desarrollo de dicha estrategia.

Para abordar el estudio de las ventajas y desventajas del pionero, es necesario aproximarnos a la delimitación conceptual de diversos términos.

2. ASPECTOS CONCEPTUALES

Una de las principales dificultades con las que se han encontrado los investigadores que han estudiado la estrategia pionera es la ambigüedad en la definición de pionero.

La revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de diferentes términos que, generalmente, se utilizan indistintamente como son "pionero", "primer entrante" o "primer movedor". Diversos autores, como Lieberman y Montgomery (1998), consideran que estos términos son sinónimos, aunque señalan que es necesario aportar una definición clara de los mismos.

Lieberman y Montgomery (1988:51) destacan la dificultad de delimitar adecuadamente el concepto de "primer movedor", y se preguntan "¿Si una empresa entra en un mercado establecido, pero explota alguna discontinuidad tecnológica o recurre a un nuevo segmento de demanda, podría clasificarse como primer movedor? En general, ¿Qué tamaño tiene que tener la discontinuidad sobre la práctica existente para cruzar el umbral que permita definirlo como pionero?". Estos autores manifiestan su incapacidad para aportar respuestas adecuadas a estas preguntas, y señalan que en la

mayoría de las investigaciones han sido la información disponible y la experiencia los criterios utilizados para delimitar a los pioneros. En este sentido, Lieberman y Montgomery (1988) señalan que la adopción de una definición genérica provoca que se introduzca un amplio rango de entrantes en la clasificación de pioneros. Un ejemplo de ello es la utilización de la base PIMS, en la que más de la mitad de todas las unidades de negocio son pioneros, múltiples competidores dentro del mismo segmento de mercado (Buzzell y Gale, 1987).

Otro de los aspectos que debemos resolver para delimitar adecuadamente al pionero es la distinción entre el "pionero en producto" y el "pionero en mercado" (Golder y Tellis, 1993; Clement et al., 1998). La diferencia fundamental entre ambos sería que el pionero en producto es aquel que desarrolla un nuevo modelo, mientras que el pionero en mercado es el que introduce el producto en el mercado. De manera que aunque puede darse la coincidencia entre ambas figuras, no siempre tiene porqué ser así, ya que podemos encontrarnos con el caso de una empresa que desarrolle un nuevo producto pero que no lo introduzca en el mercado, con lo cual no podríamos definirla como empresa pionera. Además, Kerin et al., (1992) recogen la figura del "pionero en proceso", definiendo la utilización de un nuevo proceso o procedimiento por la empresa como comportamiento pionero. También Lieberman y Montgomery (1988) se preguntan si el criterio adecuado para la consideración del "primer movedor" es su entrada en el mercado actual o la iniciación del trabajo preliminar tal como la investigación y el desarrollo.

A pesar de la existencia de estas distintas definiciones de pionero, la mayoría de las investigaciones analizan al pionero en mercado. Así, Lieberman y Montgomery (1988) asumen las dificultades que existen para establecer una definición adecuada del pionero; indicando la conveniencia de analizar la figura del pionero en mercado. Carpenter y Nakamoto (1989) definen al pionero como la primera empresa en introducir un producto "competitivamente distinto" en el mercado. Golder y Tellis (1993: 159) aportan una definición más específica de pionero de mercado, entendido como "la primera empresa en vender en una nueva categoría de producto". Completan esta

definición con la concepción de una categoría de producto como “un grupo de sustitutivos cercanos, tales que el consumidor considera a estos productos como sustituibles entre sí y distintos de los de otra categoría de productos”.

Otro de los aspectos que han influido en la elección de la definición de pionero es la medición del mismo. La representación de la anticipación en la entrada viene dada en todos los estudios que han utilizado la base PIMS, algunas o todas las categorías de entrada en las cuales los entrevistados sitúan sus unidades de negocio: "primero del mercado", "pioneros", "seguidores tempranos" y "entrantes tardíos".

Por otro lado, otros trabajos empíricos utilizan diversas bases de datos independientes que recogen el orden de entrada en el mercado de las diferentes marcas de productos. Estos investigadores analizan las consecuencias de introducirse en un determinado orden en el mercado.

También debemos destacar otro sesgo importante en la definición de los pioneros, que se produce en numerosos trabajos en los que la delimitación del momento de entrada es realizada por las propias empresas de manera autónoma. De manera que cada empresa establece su propia definición como empresa pionera o seguidora, lo cual supone errores en la interpretación de los resultados, en la medida en que gran cantidad de empresas tienden a definirse como pioneras (Lieberman y Montgomery, 1988; Golder y Tellis, 1993, Shepherd y Shanley, 1998).

Otra figura con la que se ha confundido habitualmente el término pionero es con el líder de mercado. Así, Golder y Tellis (1993) realizan un análisis histórico para identificar las ventajas de los pioneros y, a su vez, evitar las limitaciones presentadas en estudios anteriores. Los resultados de este estudio muestran que casi la mitad de los pioneros del mercado fracasan y que la media de sus cuotas de mercado es mucho menor que la obtenida en otros estudios, como por ejemplo el de Robinson y Fornell (1985) o el de Urban et al., (1986). Identifican, además, la figura de líder del mercado, que entra al mercado una media de trece años después que el pionero y disfruta de un

gran éxito a largo plazo. Los resultados en cuotas de mercado y supervivencia a largo plazo para estos líderes del mercado coinciden con los tradicionalmente atribuidos a los empresarios pioneros, por lo que Golder y Tellis (1993) plantean la posibilidad de que en anteriores estudios se haya identificado a los líderes del mercado con los pioneros.

De manera que nos encontramos ante la posibilidad de que una identificación poco adecuada del pionero pueda llevar a la obtención de resultados irreales, esto es, que los resultados que se han atribuido tradicionalmente al desarrollo de la estrategia pionera pertenezcan a entrantes posteriores que erróneamente han sido identificados como pioneros del mercado.

En nuestro caso, consideramos adecuado el criterio de Lieberman y Montgomery (1998) de abordar el pionero o seguidor de mercado, frente al de producto o de proceso, teniendo en cuenta que en gran parte de los casos se va a dar una coincidencia entre estas figuras, especialmente entre el pionero en producto y el pionero en mercado, por lo que consideraremos como empresa pionera “la primera en introducir un nuevo producto en el mercado”. Por otro lado, para evitar el sesgo derivado de la diferenciación simplificada entre pionero y seguidor, siguiendo el planteamiento de Covin et al., (2000:194-195), nos aproximamos a la consideración del momento de entrada como una posición estratégica global, situada en un continuo a lo largo del cual se pueden diferenciar diversos niveles de la actividad pionera o seguidora. Desde este enfoque, de acuerdo con los planteamientos de Shepherd y Shanley (1998), el continuo del momento de entrada se sitúa entre los puntos extremos de la posición pionera, que supone la introducción de un nuevo producto en el mercado antes que cualquier empresa, y el seguidor tardío, que entra muy tarde en el estado de evolución de una industria. Así, a lo largo de dicho continuo podemos situar la figura del seguidor temprano que puede disponer, bajo determinadas condiciones, de las ventajas de las empresas pioneras, sin sufrir los inconvenientes de los seguidores tardíos (Golder y Tellis, 1993).

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS PIONERAS

Como indican Lieberman y Montgomery (1998) la literatura tradicional ha incidido en las importantes ventajas que se derivan de entrar el primero en el mercado. Frente a ello han sido mucho más reducidos y recientes los trabajos que han prestado atención a las desventajas de los pioneros. Una vez realizada una aproximación conceptual a las estrategias del momento de entrada en el mercado, pasamos a abordar las principales fuentes de ventajas y desventajas derivadas de la adopción de una estrategia pionera.

3.1. Ventajas de los pioneros

Una ventaja tradicionalmente atribuida a las empresas pioneras, como consecuencia de su entrada anterior en el mercado, es que tienen una *posición ventajosa en los costes* con respecto a las empresas que desarrollan una estrategia seguidora. Esta ventaja se produce principalmente por las barreras de entrada al mercado que tendrán que superar aquellas empresas que piensen introducirse en el mismo con posterioridad al pionero (Kerin et al., 1992). Las barreras de entrada en el mercado constituyen costes potenciales que tienen que ser asumidos por la empresa que entra en un mercado y no lo son, sin embargo, para la empresa ya establecida en el mismo. En relación a la estrategia pionera, una barrera de entrada implica que las empresas que entran con posterioridad en el mercado deben emplear recursos adicionales para competir de manera efectiva con las que entraron en primer lugar.

En términos generales, se señala que existen numerosas barreras de entrada para las empresas seguidoras que contribuyen a la consecución de las ventajas obtenidas por los primeros en entrar a un mercado. Estas barreras se derivan de la aparición de efectos de escala (Rao y Rutenberg, 1979), efectos de experiencia (Smiley y Ravid, 1983) y efectos de la reputación (Bain, 1956), entre otros. Además aparecen otras barreras derivadas del liderazgo tecnológico, la apropiación de recursos escasos, y los costes de

cambio de los clientes (Porter, 1985; Rumelt, 1987; Lieberman y Montgomery, 1988; Brown y Lattin, 1994).

Por otro lado, las barreras de entrada permiten alargar el intervalo temporal entre la entrada del pionero y la respuesta de los seguidores, lo que facilita que el pionero se beneficie de las ventajas de ser monopolista durante un periodo de tiempo y establecer durante este tiempo una posición de mercado, que le permitirá conseguir una cuota de mercado y unos márgenes superiores a los de los imitadores (Porter, 1980; Huff y Robinson, 1994; Robinson y Min, 2002).

Como consecuencia de la existencia de estas barreras de entrada, los pioneros podrán establecer ventajas en costes. Estas ventajas en costes se pueden producir como consecuencia de la curva de aprendizaje, las economías de escala y los ahorros producidos en los gastos de *marketing*. En relación a los efectos de la curva de aprendizaje, la ventaja obtenida por los pioneros se produce debido a que una entrada anterior en el mercado les lleva a obtener una mayor cantidad de producción acumulada que aquellas empresas que entran con posterioridad. Como consecuencia del aumento de la producción acumulada se produce una reducción en los costes unitarios del producto, lo que les permite alcanzar una posición de liderazgo en costes respecto a los competidores (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998).

La entrada previa al mercado también permite a la empresa pionera disponer de mayores posibilidades para realizar inversiones y establecer capacidades de producción superiores a las de las empresas que entran con posterioridad y, como consecuencia de ello, las empresas pioneras pueden conseguir unos niveles de producción por período superiores a los de las empresas seguidoras, lo que les facilita la consecución de ventajas en sus costes unitarios. Más tarde, cuando las empresas seguidoras desarrollen instalaciones de capacidad próxima a la del pionero para conseguir unos costes similares, el pionero podría optimizar su proceso de producción para alcanzar unos costes aún más bajos. Si los entrantes tardíos perciben que la entrada a gran escala no

resulta rentable, podrían decidir entrar en pequeña escala en nichos de mercado cuyas necesidades no hayan sido atendidas por las empresas pioneras (Robinson y Fornell, 1985). En la medida en que la posición de costes de las empresas que compiten es función de la experiencia acumulada, las empresas pioneras conseguirán una mayor experiencia debido a su entrada anterior en el mercado y, por tanto, tendrán ventajas en costes sobre las empresas que entren posteriormente. Esto supone la posibilidad para la empresa pionera de alcanzar una *posición ventajosa en costes* respecto a entrantes posteriores (Robinson y Fornell, 1985; Lieberman y Montgomery, 1998).

En relación a las *ventajas o ahorros derivados de los gastos en marketing*, éstas se producen debido a que las primeras empresas en entrar a un mercado disfrutaban en su primer período de una posición de monopolio en la que no tendrán que competir con otras empresas para conseguir que los clientes adquieran su producto. En esta primera fase, por tanto, los gastos en *marketing* que tiene que soportar la empresa pionera son únicamente los necesarios para dar a conocer su producto y para conseguir captar los clientes del mercado (Kerin et al., 1992).

Una vez que se ha producido la entrada de otras empresas en el mercado, se producen diferencias sustanciales en la efectividad de la publicidad entre pioneros y seguidores debido a los diferentes niveles de experiencia de los consumidores en relación a las distintas marcas, y a su tendencia a responder de manera diferente a los mensajes publicitarios de éstas (Comanor y Wilson, 1974; Gregan-Paxton y Roedder, 1997).

De manera que, durante el período en el que el pionero goza de una posición de monopolio, sus mensajes publicitarios son recibidos de manera exclusiva por todos los clientes. Sin embargo, cuando entran al mercado otras empresas, los múltiples mensajes recibidos por los consumidores acerca de un producto disminuyen la efectividad de los mismos. En estas condiciones, los entrantes tardíos tendrán que realizar publicidad más frecuentemente y de manera más creativa para atraer a los clientes y arrebatárselos a los pioneros.

Así, el pionero tendrá que dirigir sus esfuerzos en *marketing* a mantener su base de clientes, mientras que los entrantes tardíos dedicarán sus esfuerzos a conseguir confianza en su marca y a modificar los patrones de compra de los consumidores que confían en el pionero. Estas diferencias en los gastos de *marketing* podrían permitir al pionero construir y mantener una confianza por parte de los clientes, con menores costes que los entrantes tardíos (Kerin et al., 1992).

Por tanto, a medida que se desarrolla el mercado, los costes en *marketing* para la empresa pionera son, únicamente, aquellos necesarios para mantener su base de clientes. En cambio, para la empresa seguidora, los gastos son mayores ya que, por una parte, tiene que realizar las inversiones necesarias para conseguir una base de clientes y, por otra, debe llevar a cabo un elevado esfuerzo para conseguir arrebatar clientes a los pioneros (Robinson y Fornell, 1985; Kerin et al., 1992).

Otra posible ventaja conseguida como consecuencia de una entrada anterior en el mercado es la producida por la posibilidad que tienen los primeros entrantes de *limitar el espacio en el mercado para los productos de las empresas competidoras*. Esto es posible debido a que los primeros en entrar a un mercado pueden establecer una gran amplitud en su línea de producto, con lo que saturan las ventas del mismo impidiendo establecerse a entrantes posteriores (Porter, 1980; Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Brown y Lattin, 1994; Robinson y Min, 2002).

Golder y Tellis (1993) plantean que los pioneros pueden también obtener ventajas debido a su *posición favorable en el sistema de preferencias de los consumidores*; esto se produce como consecuencia de que los consumidores adquieren en primer lugar los productos ofrecidos por los pioneros. Durante la primera etapa de introducción de un producto se produce un proceso de aprendizaje a través del cual el consumidor va adquiriendo conocimiento de las características y cualidades específicas del producto, este proceso de aprendizaje supone un coste para el consumidor que será tenido en cuenta en posteriores entradas. Así, las empresas que entren posteriormente en el mercado tienen que hacer frente, en primer lugar, a la inseguridad de los

consumidores respecto a la calidad de sus productos y, en segundo lugar, a la confianza que tienen depositada en los productos de los pioneros (Porter, 1980; Carpenter y Nakamoto, 1989; Kerin et al., 1992; Agarwal, 1997). Para poder competir en estas condiciones, los seguidores tardíos se ven obligados a rebajar el precio de sus productos con lo cual disminuyen sus márgenes respecto a los productos pioneros (Golder y Tellis, 1993).

Esta perspectiva sostiene que el proceso por el cual los consumidores aprenden sobre las marcas y forman sus preferencias tiene una importancia fundamental en las ventajas de los pioneros, incluso en situaciones en las que las marcas pueden ser reposicionadas y los costes de cambio del comprador son mínimos. Cuando los consumidores conocen poco acerca de la importancia de los atributos del producto o su combinación ideal, el pionero podría ser capaz de influir en la valoración de estos atributos, también podría definir la combinación de atributos ideal, e influir en las preferencias de los consumidores para su propio beneficio y en contra de entrantes posteriores (Kerin et al., 1992).

Una vez que los consumidores han recibido los mensajes de la empresa pionera durante un periodo prolongado de tiempo, es probable que estos tengan más información sobre los productos que ofrece la empresa pionera que sobre los que ofrecen las seguidoras, esto es lo que se conoce como asimetrías en la información. Esta mayor familiaridad con la marca de la empresa pionera es probable que proporcione a la misma *ventajas de información*. Así, se llevará a cabo una búsqueda de información adicional solamente si las ganancias esperadas como consecuencia de la búsqueda superan a sus costes (Nelson, 1980; Huff y Robinson, 1994; Robinson y Min, 2002).

Cuando los compradores poseen información imperfecta acerca de la calidad de la oferta de los competidores, podrían permanecer fieles a la primera marca que conocen y con la cual han obtenido unos resultados satisfactorios. Si la calidad de la oferta de los pioneros se reconoce como satisfactoria, un consumidor permanecería fiel a esa marca a pesar de la entrada de nuevos competidores al mercado (Schmalensee, 1982). Esta

situación es probable que se produzca cuando los consumidores perciben un alto coste en el riesgo de equivocación sobre la compra.

En relación a esto último, Carpenter y Nakamoto (1994) señalan que las empresas pioneras pueden conseguir una imagen de marca como consecuencia de su entrada anterior en el mercado, esto hace que el producto del pionero se identifique en la mente del consumidor con un producto de alta calidad, ventaja que podrán aprovechar los pioneros para establecer mayores niveles de precios y conseguir, así, una ventaja competitiva. Por otra parte, el privilegio de la imagen de marca puede actuar también como barrera de entrada para posteriores entrantes (Lieberman y Montgomery, 1988; Zhang y Markman, 1998).

En la misma línea, las empresas pioneras pueden también conseguir ventajas debido a los *costes de cambio*. Los costes de cambio proporcionan incentivos para que los clientes continúen adquiriendo los productos ya conocidos (Porter, 1985). Los costes de cambio que puede percibir un cliente entre la oferta del pionero y la del entrante tardío pueden ser de dos tipos, contractuales y no contractuales. Los costes de cambio contractuales son aquellos impuestos por la empresa pionera a través de acuerdos con los clientes a largo plazo. Los costes de cambio no contractuales incluyen inversiones realizadas en activos especializados que el comprador debe realizar para adaptarse a las nuevas ofertas de los entrantes tardíos, así como el tiempo y esfuerzo que debe emplear en adaptarse a los productos de estas empresas seguidoras (Porter, 1980; Robinson y Min, 2002).

La existencia de costes de cambio contractuales y no contractuales enfatiza la necesidad del seguidor de realizar inversiones adicionales para atraer a los clientes y arrebatárselos a las empresas pioneras (Kerin et al., 1992).

Los pioneros también tienen la *posibilidad de establecer su producto como el estándar del sector*, con esto consiguen que su producto sea la referencia con la cual se comparan el resto de productos introducidos por los seguidores y consiguen, a su vez,

una posición privilegiada en el sistema de preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989). Existen determinados bienes que aumentan su valor a medida que son adquiridos por un mayor número de usuarios. Mediante el establecimiento de una amplia base de clientes previa a la entrada de otras empresas al mercado, el pionero podría estar en posición de establecer su producto como el estándar de la industria (Porter, 1980; Teece, 1987; Brown y Lattin, 1994; Huff y Robinson, 1994). Esto permitirá al pionero conseguir ventajas en diferenciación.

En las etapas tempranas de evolución del mercado, los consumidores poseen un conocimiento escaso acerca de la importancia de los atributos de los productos o de su combinación ideal. En estas circunstancias, la empresa pionera tiene la posibilidad de influir en las percepciones de los consumidores acerca de la importancia relativa de los mencionados atributos. A través de los esfuerzos de *marketing*, el pionero podría ser capaz de influir en las percepciones del mercado para tener ventaja y convertirse en el estándar con el cual son comparados los posteriores entrantes al mercado (Carpenter y Nakamoto, 1989; 1994).

Además, en la medida en que las creencias de los compradores acerca de la reputación del producto están basadas en el tiempo que las marcas llevan operando en el mercado, el pionero tendrá ventajas en diferenciación por su mayor antigüedad en el mismo. Debido a que el consumo se realiza a partir de un proceso de aprendizaje, las marcas seguidoras podrían ser comparadas con las pioneras y estar en desventaja si el pionero es considerado como el ideal. A este respecto, otra posible ventaja del pionero se produce debido a que la entrada previa hace que el cliente tome conciencia de la existencia del nuevo producto, y se plantee probarlo, lo cual debido al efecto de la experiencia, dará lugar a nuevas compras para minimizar el riesgo percibido por el cliente y los costes de información (Schmalensee, 1982). Una vez que este patrón es establecido, los consumidores podrían ser reacios a cambiar de marca después de que nuevos entrantes se introduzcan en el mercado (Hoch y Deighton, 1989). A este respecto Hauser y Wernerfelt (1990) proponen un modelo analítico para explicar porqué

los seguidores pueden tener dificultades para que los clientes adquieran sus productos debido a los costes de búsqueda.

Otro tipo de ventaja de los pioneros se produce como consecuencia de que su anterior posicionamiento en el mercado les permite *apropiarse de determinados recursos escasos disponibles* en el mismo y que ya no se encuentran a disposición de los seguidores tardíos cuando éstos se introducen en el mercado (Porter, 1980; Lieberman y Moontgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Golder y Tellis, 1993; Agarwal, 1997).

Así, en la medida en que el pionero tiene información superior, podrá establecer contratos con suministradores a precios inferiores a los que se establecerán a medida que evolucione el mercado. A través de estas acciones, el pionero podrá alcanzar ventajas sobre los entrantes posteriores (Lieberman y Montgomery, 1988; Robinson y Min, 2002).

Lieberman y Montgomery (1988) plantean que los pioneros pueden también conseguir ventajas en la localización de sus instalaciones, ya que la entrada previa en el mercado les ofrece la posibilidad de elegir la ubicación más favorable de acuerdo a sus necesidades. El pionero podría conseguir así ventajas en diferenciación a través de la previa selección de los nichos más atractivos en términos de localización geográfica y segmentos de mercado (Porter, 1980). A través de esta posibilidad de adelantamiento, un pionero podría limitar la cantidad de espacio disponible, disminuyendo así la entrada de potenciales imitadores. De manera que los entrantes tardíos tendrán una posición menos favorable y, por tanto, tendrán acceso a menores cuotas de mercado.

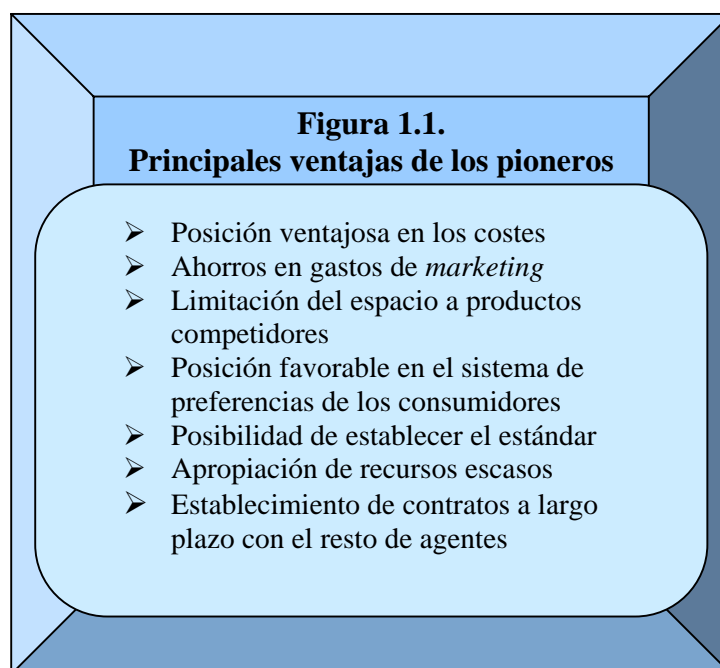
Esta ventaja se incrementa en aquellos mercados en los que sólo existe espacio para un número limitado de empresas. Los entrantes tardíos, al introducirse en un mercado, se ven limitados a establecerse únicamente en aquellos espacios geográficos que no han sido elegidos por las empresas pioneras (Golder y Tellis, 1993).

El siguiente tipo de ventaja que planteamos es la que se produce como consecuencia de la posibilidad que tiene la empresa pionera de *establecer contratos a largo plazo con el resto de agentes del mercado* (clientes, proveedores, etc.). Estos contratos le permiten garantizar, tanto la compra de determinados factores, como la venta de sus productos con los agentes que sean capaces de proporcionar las condiciones más ventajosas, además tienen la posibilidad de asegurarse la duración a largo plazo de estos contratos (Kerin et al., 1992; Agarwal, 1997).

En relación a la tecnología, las empresas pioneras tienen la posibilidad de realizar inversiones que les permitan liderar el desarrollo tecnológico y, de este modo, conseguir ventajas de diferenciación en relación a otros entrantes posteriores. Para los pioneros, aquellas innovaciones tecnológicas en producto o proceso que aumentan el resultado del producto o crean costes de cambio son una fuente de ventaja en diferenciación (Kerin et al., 1992; Huff y Robinson, 1994).

Las innovaciones en áreas como sistemas y estructuras organizativas pueden ser también una fuente de ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, si se presta una mayor atención al capital humano puede crear ventajas en costes a través de mejoras en la productividad y ventajas en diferenciación a través de la ejecución creativa de los programas de *marketing*. Estas innovaciones organizativas pueden producir ventajas competitivas imperfectamente imitables para los pioneros (Lippman y Rumelt, 1982). De hecho, estas innovaciones organizativas pueden producir ventajas en costes y diferenciación más duraderas que las producidas por las innovaciones en producto o proceso (Lieberman y Montgomery, 1990). A este respecto, los pioneros pueden establecer también medidas de protección de sus innovaciones para limitar su imitación (Golder y Tellis, 1993; Robinson y Min, 2002).

Como podemos observar, la literatura sobre el momento de entrada al mercado recoge una amplia gama de ventajas derivadas de la entrada anterior al mercado, como se refleja en la figura 1.1.



Fuente: Elaboración propia

3.2. Desventajas de los pioneros

A continuación pasamos a exponer las principales desventajas atribuidas tradicionalmente al desarrollo de una estrategia pionera, es decir, los riesgos asociados a la misma. Los principales motivos que ocasionan el fracaso del pionero serían el efecto "*free-rider*", así como los cambios en la tecnología y las modificaciones en las necesidades del cliente (Lieberman y Montgomery, 1988; Golder y Tellis, 1993).

El efecto "*free rider*" se refiere al aprovechamiento por parte de la empresa seguidora de parte de los esfuerzos e inversiones que realizan las primeras empresas que entran en un mercado. Las empresas pioneras realizan inversiones en el diseño del producto y abren las vías para su introducción en el mercado, mientras que las empresas que entran posteriormente pueden aprovecharse de estas inversiones y entrar soportando menores costes. Para las empresas que entran como seguidoras al mercado, los costes de desarrollo del producto y de entrada en el mercado son mucho menores debido a que la empresa pionera ya ha realizado el diseño del producto y lo ha introducido en el

mercado, con lo cual se anticipa la difusión de la información entre las empresas sobre el desarrollo y el efecto de la curva de aprendizaje (Clement et al., 1998). Por otra parte, al introducirse en mercados ya desarrollados, las empresas seguidoras conseguirán también ahorros en costes y unos menores riesgos. Este ahorro en costes puede trasladarse también a los gastos de personal, ya que las empresas seguidoras tienen también la posibilidad de contratar personal ya formado por las empresas pioneras, incurriendo así en unos costes mucho menores que los de la empresa pionera (Lieberman y Montgomery, 1988).

La habilidad de los seguidores para aprovecharse de la información proporcionada por los pioneros podría incluso superar las posibles ventajas en costes conseguidas por el pionero a través de las patentes, la experiencia, la apropiación de recursos escasos o los costes de cambio de los clientes. Algunos trabajos teóricos muestran que cuando la demanda es incierta y los seguidores pueden aprender de los pioneros a partir de la observación de sus acciones en el mercado, estos seguidores obtendrán unos mayores niveles de rentabilidad (Gal-Or, 1987; Hoppe y Lehmann-Grube, 2001).

Por otra parte, el *riesgo en el que incurren las empresas pioneras es mucho mayor*, ya que en el primer estado de desarrollo de una industria existe un desconocimiento total acerca de los gustos y reacciones de los consumidores a la entrada de un nuevo producto. Por su parte, los seguidores entran cuando el mercado ya está desarrollado, incurriendo así en menores riesgos de equivocación (Clement et al., 1998).

Otro tipo de incertidumbre a la que tienen que enfrentarse los pioneros es la referente a las *cantidades demandadas*, ya que con esta decisión corren el riesgo de sobrevalorar el nivel de la demanda y establecer niveles de capacidad productiva superiores a los necesarios, o bien de infravalorar dichos niveles de demanda, dejando así una puerta abierta a los seguidores para introducirse en el mercado (Shepherd y Shanley, 1998).

Por otro lado, los pioneros soportan desventajas por el *cambio tecnológico*, ya que con el mismo se producen nuevas oportunidades de entrada al mercado para las empresas innovadoras, que tienen la posibilidad de introducirse en el mercado con una mejor tecnología, unos mayores niveles de calidad en sus productos e incluso unos precios más adecuados (Golder y Tellis, 1993). Las empresas pioneras, por su parte, ven reducidas sus posibilidades de reacción ante el cambio tecnológico debido a que éste se produce de manera simultánea al desarrollo de la tecnología ya existente, con lo que es necesaria una gran flexibilidad por su parte para aprovechar esta oportunidad de cambio.

Yip (1982) sugiere que las discontinuidades tecnológicas suponen una vía de acceso a un mercado para los seguidores. Esto se produce debido a que las tecnologías de producción más recientes tienen una mayor eficiencia y, como consecuencia, los seguidores tardíos disfrutan de unos menores niveles de costes. Bohlmann (1997) sugiere que bajo determinadas condiciones, estas discontinuidades tecnológicas suponen una ventaja para las empresas seguidoras y, por tanto, una desventaja para las pioneras.

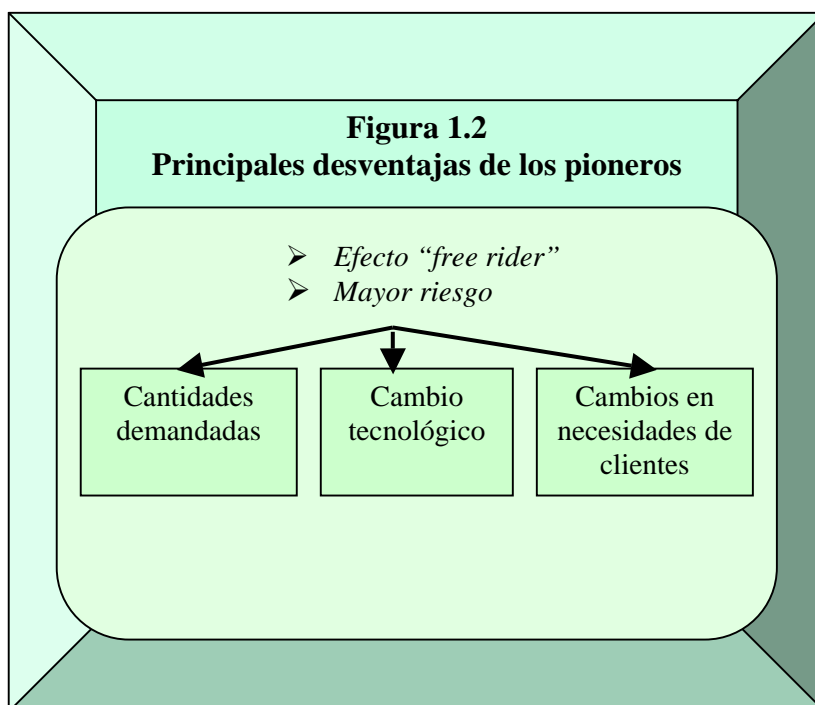
También es posible que se produzcan *modificaciones en las necesidades de los clientes*, y si la empresa pionera no reacciona a estas modificaciones, se generan nuevas posibilidades para que las empresas seguidoras se introduzcan en el mercado. De manera que nos encontramos de nuevo con la necesidad de flexibilidad por parte de los pioneros para poder adaptarse a los cambios del entorno. Sin embargo, no es esta una cualidad habitual en las primeras empresas en introducirse en un mercado y esto se debe principalmente a dos motivos: por una parte, estas empresas han realizado una gran cantidad de inversiones que tienen que amortizar antes de realizar nuevos gastos y, por otra, las empresas pioneras se centran en los beneficios que están obteniendo a corto plazo y dejan pasar la posibilidad de reaccionar ante cambios que les pueden proporcionar beneficios a largo plazo (Shepherd y Shanley, 1998).

Además, como plantean Clement et al., (1998), una empresa se resiste a “canibalizar” momentáneamente las líneas de producto que tienen éxito, debido a que

con ello pierden valor sus inversiones en el mercado de este producto. Se puede establecer, en este sentido, que la inflexibilidad organizativa, tanto a largo como a corto plazo, puede considerarse como un freno para el éxito.

De manera que la posibilidad de los seguidores para aprovecharse de las inversiones de los pioneros junto con la falta de flexibilidad de estos pioneros para adaptarse a los cambios que se producen en su entorno constituyen las principales desventajas para una entrada temprana en el mercado.

Podemos concluir este apartado señalando a modo de resumen que las principales desventajas de los pioneros recogidas en la literatura se refieren al efecto "free rider" y al mayor riesgo asumido por la incertidumbre en las cantidades demandadas, los cambios tecnológicos y las modificaciones en las necesidades de los clientes (ver figura 1.2).



Fuente: Elaboración propia

4. CONTRIBUCIONES EMPÍRICAS AL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA PIONERA

4.1. Evidencias empíricas

Han sido numerosos los estudios que en las últimas décadas han tratado de aportar evidencia empírica al análisis de las ventajas de la estrategia pionera. A finales de la década pasada, diversos trabajos realizan una revisión de las principales aportaciones al estudio de las ventajas de entrar el primero en el mercado. Entre ellos podemos destacar los trabajos de Vanderwerf y Mahon (1997), Szymansky et al., (1998), Clement et al., (1998) y Lieberman y Montgomery (1998). Pasamos a continuación a exponer las principales conclusiones de cada uno de ellos.

Vanderwerf y Mahon (1997), realizan un meta-análisis en el que incluyen 22 estudios publicados entre 1979 y 1990 en revistas académicas que incluyen un total de 90 test estadísticos. En el artículo se realiza un meta-análisis de los 90 test estadísticos que han intentado medir la relación entre el orden de entrada y el resultado. Los resultados obtenidos muestran que:

- La mayoría de los estudios presentan una relación positiva entre el momento de entrada y el resultado. Para aquellos en los que la relación es negativa, una posible explicación sería que se trata de sectores en los que las ventajas de los seguidores anulan las ventajas de los pioneros

En el trabajo de Szymanski et al., (1998), los autores se plantean dos propósitos, por una parte profundizar en la relación entre el momento de entrada y el resultado, y por otra realizar una prueba empírica del modelo contingente planteado por Kerin et al., (1992). Para la consecución del primer objetivo realizan un meta-análisis en el que se incluyen los resultados de los estudios que han analizado la relación entre momento de entrada y resultado entre 1980 y 1995. Las principales conclusiones de los resultados obtenidos son:

- En media, el orden de entrada presenta un efecto directo positivo y significativo en la cuota de mercado.
- Sin embargo, las ventajas estimadas del pionero dependen de tres factores, en primer lugar si la amplitud de línea del producto y los gastos de *marketing* son parte del modelo de resultado, en segundo lugar si se trata de marcas o unidades de negocio, y finalmente, si el orden de entrada se mide como orden o como pionero / no pionero.

Para la consecución del segundo objetivo, se realizó un análisis de regresión jerárquico, a partir del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Plantear el modelo del orden de entrada como efecto interactivo es un modo mejor de captar la relación entre el orden de entrada y la cuota de mercado.
- La ventaja del pionero aumenta mediante la calidad del servicio, la integración vertical, los gastos en I + D, las facilidades compartidas, los clientes compartidos, el ratio de crecimiento del mercado y la frecuencia de compra. También se observa que las ventajas del pionero disminuyen mediante programas de *marketing* compartidos.

Por su parte, Clement et al., (1998) realizan un análisis de los principales estudios empíricos realizados hasta 1998 en relación al momento de entrada. Para esto analizan los modelos con variables directas, los modelos con variables moderadoras y los modelos basados en los recursos y en las características del mercado, las principales conclusiones que obtienen al respecto son las siguientes:

- Ni las consideraciones teóricas ni los resultados de los múltiples estudios empíricos permiten deducir un resultado unívoco sobre las ventajas del rol del pionero.
- El análisis de los desarrollos metodológicos y el resultado de ser pionero demuestra que el rol del pionero no ofrece por sí solo ninguna ventaja,

sino que depende de las características del producto-mercado, de los recursos de la empresa y de la elección de una adecuada estrategia competitiva.

- Sobre la base de las investigaciones empíricas analizadas, se han deducido los problemas en el desarrollo del modelo, la operatividad de las variables dependientes y de las fuentes de datos utilizadas.

Finalmente, destacamos el trabajo de Lieberman y Montgomery (1998), que tras revisar las investigaciones empíricas realizadas en los diez años anteriores, extraen las siguientes conclusiones generales:

- Los efectos del orden de entrada existen especialmente respecto a la cuota de mercado, pero están mejor especificados como interacciones que como efecto directo.
- La magnitud de las ventajas de entrar el primero varían ampliamente a través de las categorías de productos y los mercados geográficos.
- Las ventajas de los pioneros se disipan a lo largo del tiempo, pero son ampliadas por un gran periodo de liderazgo antes de la entrada de competidores.
- Los efectos del orden de entrada, aunque sean significativos y robustos, son más débiles que los efectos del "*marketing mix*" relacionados con el precio y la publicidad. Los entrantes tardíos pueden utilizar este resultado para alcanzar y superar a los pioneros.

A continuación se expone la tabla 1.1, en la que se recogen los principales estudios empíricos realizados sobre la relación entre el momento de entrada y el resultado empresarial, especificando la muestra utilizada en cada caso, las variables dependientes, independientes y moderadoras que incluyen, las técnicas estadísticas utilizadas y los resultados básicos. Es necesario señalar que en estos estudios se analiza la figura del pionero tanto en producto como en mercado.

Con carácter general podemos señalar la heterogeneidad de los mismos en relación a los sectores elegidos, los modelos planteados, la metodología utilizada y los resultados obtenidos.

Tabla 1.1. Estudios empíricos sobre la influencia del momento de entrada en los resultados

Estudio	Muestra/sector	Variables independientes	Variables moderadores	Variables dependientes	Resultados básicos	Técnica estadística
Robinson y Fornell, 1985	371 empresas de productos de consumo maduros de la PIMS	Calidad de producto, ámbito de la línea de productos, precio, costes directos, pionero, seguidor temprano, número de competidores y publicidad, y promoción relativa.	Permanencia de más de 20 años en el sector. Variables moderadoras relacionadas con el sector: productos de bajo precio, producto de elevada frecuencia de compra, bajo servicio a los clientes, cambio estacional de productos, cambio periódico de productos.	Cuota de mercado y diversas variables endógenas	Los pioneros obtienen mayores cuotas de mercado que los seguidores tempranos y tardíos. Tienden a conseguir ventajas en la calidad de los productos y mayor amplitud en sus líneas de productos. Tienen mayores cuotas de mercado en sectores donde existen ventajas de distribución, el precio de los productos es bajo y la frecuencia de compra es escasa. Obtienen menor cuota de mercado cuando hay cambios estacionales o periódicos de productos	Análisis de regresión OLS
Urban, Carter, Gaskin y Mucha, 1986	82 marcas sobre 24 categorías de producto	Orden de entrada, publicidad, posición relativa de la marca y tiempo desde la entrada	No	Cuota de mercado	El orden de entrada de una marca está inversamente relacionado con su cuota de mercado. La efectividad del posicionamiento de la empresa y el esfuerzo en publicidad están relacionados positiva y significativamente con la cuota de mercado	Análisis Logarítmico
Robinson, 1988	1209 empresas industriales de productos maduros	Calidad de producto, ámbito de la línea de productos, precio, costes directos, pionero, seguidor temprano, seguidor tardío, número de competidores y gastos en promoción de ventas	Permanencia de más de 20 años en el sector. Variables moderadoras relacionadas con el sector: gastos de promoción, importancia del servicio a los consumidores, producto personalizado, cantidad comprada, frecuencia de compra, valor añadido, ventas de nuevos productos	Cuota de mercado y diversas variables endógenas	La entrada pionera, junto con la calidad del producto y la amplitud de la línea de productos inciden en la cuota de mercado. Las ventajas de los pioneros también están influidas por las características del sector: la cuota de mercado de los pioneros se incrementa a medida que aumenta la cantidad de compra de los productos en el sector	Análisis de regresión OLS
Miller, Gartner y Wilson, 1989	119 nuevas empresas corporativas industriales	Primero en el mercado, pionero, seguidor temprano y seguidor tardío	No	Cuota de mercado, ventajas en diferenciación y ventajas en costes	Los pioneros alcanzan mayores cuotas de mercado y ventajas en diferenciación que los seguidores. No se observan ventajas en costes de los seguidores.	Análisis de regresión, MANOVA
Moore, Bouding y Goodstein, 1991	593 empresas de la base PIMS	Pionero o seguidor, calidad del producto, ámbito de la línea de productos y precios relativos	Frecuencia de compra, importancia del servicio al consumidor, cambios estacionales de productos, periodicidad de los cambios, intensidad de publicidad en el sector.	Cuota de mercado	No aparecen efectos directos de la estrategia pionera en la cuota de mercado, sólo efectos indirectos vinculados a las interacciones con diversas variables moderadoras. Se aprecia un carácter endógeno de la decisión de entrar el primero	Test de significación de Hausman, F-test
Kalyanaram y Urban, 1992	1241 observaciones sobre 28 marcas entrantes en 69 semanas	Orden de entrada de una marca, distribución relativa, precio relativo, promoción relativa, gastos en publicidad relativa, calidad relativa y tiempo desde la entrada de una marca	No	Cuota de mercado de una marca, penetración acumulada de la marca y porcentaje acumulado de personas que repiten	Los entrantes tardíos sufren desventajas en la cuota de mercado por un largo periodo, también alcanzan un nivel asintótico menor que los pioneros en la penetración de la prueba de la marca, primera repetición y repeticiones posteriores; sin embargo, los entrantes tardíos pueden alcanzar sus asíntotas igual o más rápidamente que los primeros entrantes.	Análisis de regresión múltiple

Estudio	Muestra/sector	Variables independientes	Variables moderadores	Variables dependientes	Resultados básicos	Técnica estadística
Kardes y Kalyanaram, 1992	46 individuos que valoran tres marcas de palomitas de maíz para microondas	Exposición a la información de los atributos sobre las marcas pioneras y seguidoras	No	Juicio y memoria sobre las marcas	El aprendizaje sobre las marcas decrece con el orden de entrada. Los juicios del pionero son más extremos, se mantienen con un mayor nivel de confianza, persisten a lo largo del tiempo y resisten a la entrada de competidores.	Análisis univariado
Golder y Tellis, 1993	500 marcas en 50 categorías de productos	Ser pionero	No	Ratio de fracaso, cuota de mercado, liderazgo del mercado	Las empresas pioneras tienen un elevado ratio de fracaso, su cuota de mercado no es muy alta y son líderes de mercado para un escaso porcentaje de las categorías estudiadas. Para conseguir el éxito, más importante que ser pioneros, es ser líderes en las primeras fases de crecimiento del ciclo de vida del producto.	Análisis univariado a partir de revisión histórica
Karakaya y Kobu, 1994	151 empresas de los sectores de tecnología instrumental médica y proceso de comida	Introducción de un nuevo producto	Precio, coste de cambio de clientes, acceso a canales de distribución, obsolescencia del producto, fuentes de las ideas del nuevo producto y causas percibidas del fracaso. Sector de alta tecnología o no de alta tecnología	Éxito o fracaso del nuevo producto	En el sector de proceso de alimentos, el precio, la competencia, el coste de cambio de los clientes, y el acceso a los canales de distribución, influyen en el éxito de los nuevos productos. En el sector de tecnología instrumental médica, los costes de cambio del cliente, el acceso a los canales de distribución, el rendimiento del producto, la obsolescencia del producto y el <i>marketing</i> influyen en el éxito de los nuevos productos.	ANOVA y Duncan's Multiple Range Test
Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995	64 estudios	Ser pionero	Muestra relativa a empresas de productos de consumo y al nivel de unidades estratégicas de negocio; utilización de la cuota de mercado relativa y del orden de entrada actual	Cuota de mercado	El orden de entrada presenta un efecto positivo y significativo en la cuota de mercado. Este efecto se ve moderado por la omisión de la amplitud de la línea de productos y de los gastos de <i>marketing</i> , por la utilización de unidades estratégicas de negocio y por la utilización del orden de entrada para medir la entrada pionera.	Meta-análisis (ANCOVA)
	2746 empresas de la base PIMS	Orden de entrada	Variables estratégicas de mercado y variables vinculadas al mercado	Cuota de mercado	El efecto interactivo con factores del mercado y de estrategia de mercado explica mejor la relación del orden de entrada con la cuota de mercado. La ventaja de los pioneros aumenta por la calidad del servicio, la integración vertical, los gastos en I+D, etc. También disminuye con programas de <i>marketing</i> compartido.	Análisis de regresión jerárquica

Estudio	Muestra/sector	Variables independientes	Variables moderadores	Variables dependientes	Resultados básicos	Técnica estadística
Bowman y Gatignon, 1995	366 unidades estratégicas de negocio	Expectativas de crecimiento del mercado, presencia de costes de cambio, cuota de mercado de las tres mayores empresas del mercado, cuota de mercado de la empresa seguidora, capacidad de utilización de la empresa seguidora, etc	No	Tiempo de reacción de los competidores	El tiempo de respuesta de los seguidores es menor cuando estos tienen una mayor cuota de mercado, mayor crecimiento del mercado, menor es el tiempo de desarrollo de nuevos productos del sector y menor sea la cuota de mercado de la empresa pionera.	Análisis LOGIT y TOBIT
Zahra, 1996	112 nuevas empresas de biotecnología	Ser pionera, I+D interno, I+D aplicado, número de nuevos productos, I+D externa, gastos en I+D, patentes	Independientes vs corporativas	Crecimiento de las ventas, crecimiento de la cuota de mercado, ROE e índice subjetivo de resultados	Existe un efecto positivo de la posición pionera en el crecimiento de la cuota de mercado. La estrategia pionera se relaciona positivamente con el crecimiento de las ventas y con la valoración subjetiva del resultado y negativamente con la rentabilidad sólo en el caso de las empresas independientes	Regresión múltiple
Vanderwerf y Mahon, 1997	22 estudios en los que se realizan 90 test	Inclusión sólo de supervivientes en el estudio, selección no aleatoria del sector, inclusión de la cuota de mercado como variable dependiente y no inclusión de competencias de los pioneros	No	Relación positiva y significativa de los tests	Los tests que utilizan la cuota de mercado como variable dependiente, en los que el sector analizado es seleccionado por el investigador y en los que no se incluyen los recursos y competencias de los pioneros tienden a obtener ventajas positivas y significativas de los pioneros.	Meta-análisis (Análisis Logit)
Shankar, Carpenter y Krishnamurthi, 1998	13 marcas en dos categorías de productos	Ventas acumuladas, ventas acumuladas del competidor más próximo, gastos en publicidad propios y gastos en <i>marketing</i> mix del competidor más próximo	Pioneros, seguidores innovadores, seguidores no innovadores	Nivel de ventas de la marca	Los pioneros tienen mayores ratios de compra repetida que los seguidores no innovadores, mayores mercados potenciales, y su efectividad en <i>marketing</i> no se ve afectada por estos competidores. Los seguidores innovadores pueden tener ventajas en relación a los pioneros, ya que crecen más rápido, tienen mayor potencial de mercado y mayores ratios de compra repetida	Análisis de regresión no lineal de mínimos cuadrados
Rao, Vakratsas y Kalyanaram, 1998	134 marcas de 34 categorías de productos	Orden de entrada, diferencia en el momento de entrada, public. relativa, dominio de la categoría de producto	No	Cuota de mercado relativa	La reducción en el tiempo de entrada en las categorías recientes de productos no supera completamente la mayor penalidad por el orden de entrada en esas categorías.	Análisis de regresión
Makadok, 1998	132 empresas de fondos mutuos del mercado de dinero	Pioneros vs. seguidores tempranos	Retraso en la entrada, número de competidores	Precio y cuota de mercado	Las ventajas en cuota de mercado de los pioneros son moderadamente sostenibles y las ventajas en precios altamente sostenibles	Ecuaciones simultaneas

Estudio	Muestra/sector	Variables independientes	Variables moderadores	Variables dependientes	Resultados básicos	Técnica estadística
Zahra y Bogner, 1999	116 nuevas empresas de software	Radicalidad (entrada pionera), actualización intensiva de productos, niveles de gasto de I+D, fuentes externas, etc.	Dinamismo, hostilidad y heterogeneidad del entorno	ROE, Cuota de mercado	El efecto de la entrada pionera con las medidas de resultados se ve moderada positivamente por el dinamismo del entorno y negativamente por la hostilidad en precios.	Análisis de Regresión
Covin, Slevin y Heeley, 2000	103 empresas industriales	Tácticas competitivas	Hostilidad del entorno Pionero vs. Seguidor	Crecimiento de las ventas	El nivel de hostilidad en el entorno y la orientación pionera o seguidora moderan el impacto de determinadas tácticas competitivas en el crecimiento de las ventas	Cluster, ANOVA y análisis de correlación
Lee, Smith, Grimm y Schomburg, 2000	105 empresas de telecomunicaciones, ordenadores personales y cerveza	Rapidez en la entrada de un nuevo producto. Primeros entrantes vs. entrantes tardíos	No	Resultados extraordinarios	Ser uno de los primeros entrantes e introducir con rapidez un nuevo producto permite obtener mayores beneficios extraordinarios	Análisis de regresión
	77 empresas de telecomunicaciones, ordenadores personales y cerveza	Momento y rapidez de la imitación	No	Resultados netos después de la imitación (duración de las ventajas)	Cuanto más rápida sea la imitación menor será la duración de la ventaja pionera. Con la imitación existe un efecto negativo neto de la estrategia pionera	T-test y análisis de correlación
Shepherd, Ettenson y Crouch, 2000	64 directivos de empresas de capital-riesgo	Orden de entrada, estabilidad de los factores clave, tiempo de liderazgo, rivalidad competitiva, capacidad educacional, etc.	Estabilidad de factores clave del sector, tiempo de liderazgo, rivalidad competitiva, etc.	Valoración de la rentabilidad de las nuevas empresas	Relación significativa de efectos directos y moderadores del orden de entrada (salvo rivalidad competitiva) sobre la valoración de la rentabilidad de las nuevas empresas	Análisis de regresión OLS
Robinson y Chiang, 2002	2273 empresas industriales de la base de datos PIMS que compiten en mercados en crecimiento y maduros	Momento de entrada	No	Estrategias de desarrollo de productos	Los pioneros de mercado, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos tienden a seguir diferentes estrategias de desarrollo de productos en el momento de entrada. El orden de entrada tiene un impacto duradero en las estrategias de desarrollo de productos para las empresas establecidas.	Análisis de escenarios
Robinson y Min, 2002	434 empresas industriales	El tiempo de ventaja del pionero sobre los entrantes posteriores	No	La probabilidad de supervivencia de las empresas	El impacto combinado del monopolio temporal del pionero más sus ventajas le ayudan a incrementar su probabilidad de supervivencia.	Análisis de regresión logística
Shamsie, Phelps y Kuperman, 2004	165 empresas de electrodomésticos que se introducen en el mercado como entrantes tardíos	Número de competidores, situación del mercado, ventas de la empresa, experiencia previa, precio, calidad, innovación, retraso en la entrada, tipo de producto, edad empresa, cuota de mercado.	No	Supervivencia y cuota de mercado	La experiencia previa en el sector, el precio relativo, la calidad relativa y la innovación de producto tienen un efecto significativo sobre la probabilidad de supervivencia y la cuota de mercado de los entrantes tardíos.	Análisis PROBIT y regresión de mínimos cuadrados

4.2. Limitaciones de los estudios empíricos

A partir de la revisión de los trabajos empíricos que analizan las ventajas de las empresas pioneras y de los trabajos recopilatorios que realizan un análisis crítico de los mismos (Lieberman y Montgomery, 1988; Szymanski et al., 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Clement et al., 1998; Lieberman y Montgomery, 1998) podemos identificar una serie de sesgos metodológicos que limitan, en parte, la validez de los resultados obtenidos en la investigación de las ventajas de entrar el primero al mercado. Las principales limitaciones que se recogen en la literatura son las siguientes: dificultades en la identificación adecuada del pionero⁴, sesgos en la elección del sector a analizar, sesgos en la utilización de medidas de éxito, no consideración de los efectos indirectos y omisión de las empresas no supervivientes. Pasamos a tratar brevemente cada una de las mismas.

Sesgos en la elección del sector a analizar

Una de las limitaciones señaladas en determinados trabajos que estudian la estrategia pionera se encuentra en la elección del sector a analizar, de manera que se aprecia una cierta tendencia a realizar estudios en los sectores que presentan ventajas para los pioneros. En su trabajo, Vanderwerf y Mahon (1997) apuntan que existen diferencias en la obtención de ventajas para los pioneros en función del sector analizado.

Por su parte, Lieberman y Montgomery (1998) realizan una revisión de la literatura al respecto, intentando medir la magnitud de las ventajas de los pioneros. En los estudios analizados se observan las ventajas tradicionalmente atribuidas al desarrollo de una estrategia pionera; sin embargo, Lieberman y Montgomery (1998) destacan que en todos ellos se utilizan solamente datos pertenecientes a grandes negocios establecidos en mercados maduros, en los que será fácil encontrar ventajas para los primeros en establecerse. De manera que la realización de estudios en sectores

⁴ Esta limitación ya ha sido tratada en el apartado 2 de este capítulo.

tradicionalmente ventajosos para el establecimiento de una estrategia pionera puede ser una de las razones de la atribución de ventajas relevantes al desarrollo de dicha estrategia.

A este respecto Schoenecker y Cooper (1998) realizan un estudio comparativo entre dos industrias con diferencias en la obtención de ventajas para los pioneros, y obtienen que las hipótesis respecto a la obtención de ventajas se corroboran únicamente en el sector que inicialmente presentaba las ventajas para el desarrollo de la estrategia pionera.

En relación a este tema podemos destacar un trabajo de Song et al., (1999) en el que los autores tratan de comparar las ventajas en cuota de mercado y los riesgos asociados entre el sector industrial y de servicios. Sus resultados muestran que las empresas del sector industrial perciben riesgos significativamente más importantes para la estrategia pionera que las empresas de servicios. En relación a las ventajas en costes y diferenciación perciben que son más significativas para las empresas industriales que para las empresas de servicios.

En contra de esta limitación nos encontramos el trabajo realizado por Makadok (1998), que estudia un sector fragmentado, emergente, en crecimiento y con escasas barreras de entrada e imitación, en el que se considera que es más difícil crear y mantener las ventajas de los pioneros. Frente a lo esperado, los resultados del trabajo ponen de manifiesto que las ventajas en cuota de mercado de los primeros entrantes son moderadamente sostenibles, y las ventajas en precios son altamente sostenibles. Este autor señala que es posible mantener las ventajas competitivas de los pioneros, siempre que se puedan desarrollar barreras de posición de recursos en el sector.

Sesgos en la utilización de medidas de éxito

Diversos trabajos señalan los sesgos vinculados a la utilización de determinadas medidas de éxito, es decir, a la elección de las variables con las que medir el resultado en los estudios realizados acerca de la estrategia pionera. En la gran mayoría de los trabajos encontramos que la variable utilizada es la cuota de mercado, si bien, en determinados estudios se utilizan otras magnitudes económicas, como la rentabilidad, el volumen de ventas o el *cash flow* (Clement et al., 1998).

En el estudio que realizan Vanderwerf y Mahon (1997) señalan que existe una fuerte tendencia a detectar ventajas de los pioneros en los trabajos que utilizan como medida del resultado la cuota de mercado. Esto sugiere que sería este sesgo una de las principales razones en la obtención de ventajas tradicionalmente atribuidas a las primeras empresas en establecerse en un mercado.

El hecho de que la cuota de mercado sea la variable de medida del resultado más comúnmente utilizada en los estudios se justifica por su alta correlación con el beneficio. Así, Szymanski et al., (1993) realizan un trabajo que se centra en el estudio de la relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad. En este artículo los autores llevan a cabo un meta-análisis con 276 casos de 48 estudios para determinar si la cuota de mercado y la rentabilidad están positivamente relacionadas y para examinar los factores que moderan la magnitud de esa relación. Los autores encontraron que en media, la cuota de mercado tiene un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas, aunque esta relación está moderada por los errores de especificación del modelo, las características de la muestra y las unidades de medida utilizadas.

En contra de la utilización de la cuota de mercado como variable indicadora del resultado nos encontramos con los trabajos de Jacobson y Aaker (1985), y de Boulding y Staelin (1990) que ponen en duda que exista una interdependencia entre la cuota de mercado y el beneficio. Estos autores señalan que al utilizarse la cuota de mercado como variable dependiente, debe considerarse la delimitación del mercado relevante, ya

que en función de la elección que se haga del método de delimitación de la cuota de mercado se pueden producir fuertes oscilaciones en los resultados.

En la misma línea Lieberman y Montgomery (1988) indican que la correlación entre la cuota de mercado y el beneficio es baja y no permite deducir ninguna causalidad, de manera que es incluso posible que la cuota de mercado no tenga repercusión sobre el beneficio. Según estos autores, una empresa con una elevada cuota de mercado no tiene garantizada su supervivencia, y más aún cuando el mercado deja de ser atractivo.

La cuota de mercado como magnitud de medida está sujeta, además, a otra restricción. Lieberman y Montgomery (1988) demuestran, en un ejemplo, cómo las empresas que han entrado como pioneras en el mercado poseen una ventaja natural en cuanto a la cuota de mercado frente a los que entran posteriormente, pero ello no significa necesariamente que se generen elevados beneficios, lo cual depende también del período sobre el que se está realizando la medición del éxito.

Por tanto, cabe plantearse si las investigaciones que utilizan esta variable como única medida de éxito son las apropiadas para poder analizar el efecto del pionero. Bharadwaj y Menon (1993) realizan una investigación en paralelo en la que, por un lado, consideran la cuota de mercado y, por otro, el resultado sobre la inversión como medida de éxito. Estos autores encuentran una ventaja del pionero en el segundo modelo pero sorprendentemente no se da en el modelo de la cuota de mercado.

Una alternativa a la excesiva utilización de la cuota de mercado como medida de resultado para evaluar el impacto del orden de entrada es el análisis de supervivencia recogido en recientes aportaciones de la perspectiva ecológica (Shamsie et al., 2004).

No consideración de los efectos indirectos

Una limitación que soportan algunos de los estudios realizados en relación a la estrategia pionera es la no consideración de los efectos indirectos, centrándose únicamente en el análisis del efecto directo de la entrada anterior en el resultado de la empresa (Kerin et al., 1992; Kalyanaram y Urban, 1992; Vanderwerf y Mahon, 1997).

En una investigación empírica sobre el empresario pionero, realizada por Urban et al., (1986), se analizan las interdependencias que existen directamente entre la estrategia de entrada en el mercado y el éxito de la empresa, llegando a la conclusión de que existe una clara ventaja para el empresario pionero. Gran cantidad de autores, como por ejemplo Kerin et al., (1992) y Kalyanaram y Urban (1992), manifiestan que este planteamiento es simplista y dudan de la validez de aquellas investigaciones que analizan únicamente los efectos directos de la estrategia de entrada al mercado sobre el éxito empresarial. La omisión de las variables relacionadas con las capacidades de las empresas (Vanderwerf y Mahon, 1997) y con las condiciones ambientales (Covin et al., 2000) influyen de manera relevante en los resultados de las investigaciones.

Este es el motivo de que posteriormente se asuma una influencia moderadora de diversas variables. Entre estas se encuentran, por ejemplo, las eventuales medidas de reposicionamiento en los mercados, o también las inversiones en *marketing*, en los precios o en la diversificación de la línea de productos que se definen de manera relativa con respecto a la competencia (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988; Szymanski et al., 1995). En estos trabajos posteriores se establecen, además de los efectos directos de la estrategia pionera planteados en el trabajo de Urban et al., (1986), diversos efectos indirectos en el éxito.

En este sentido, la investigación de Robinson y Fornell (1985), destaca la gran importancia del efecto indirecto de la estrategia pionera. Estudios posteriores llegan incluso a determinar que sólo influye de manera positiva el efecto indirecto, mientras

que el influjo directo sobre el resultado es negativo (Robinson, 1988; Parry y Bass, 1990).

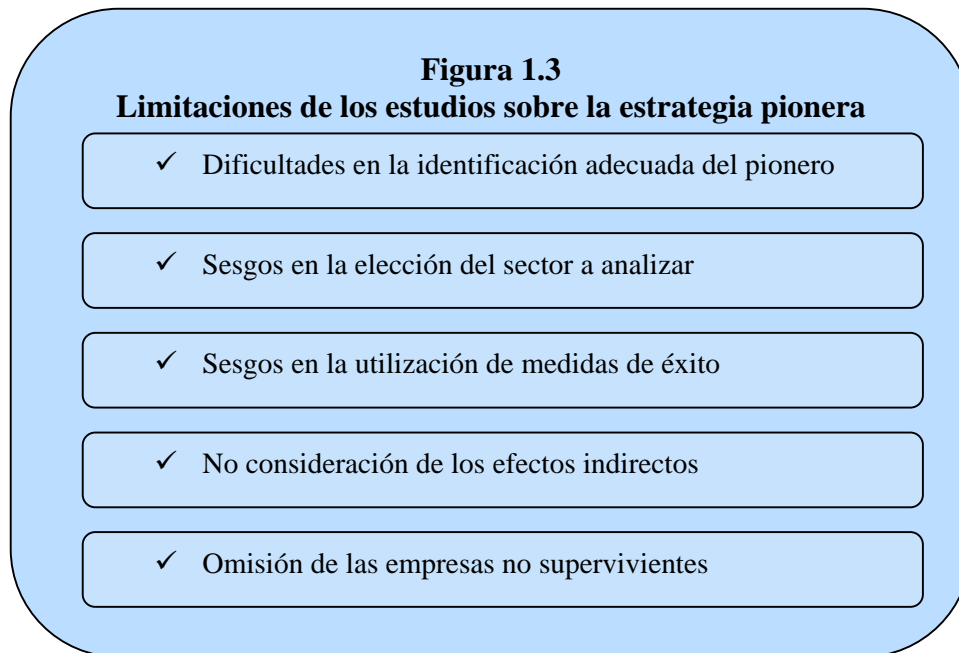
Omisión de las empresas no supervivientes

Otra limitación de los estudios realizados sobre la estrategia pionera es la omisión de las empresas no supervivientes, lo que en la mayoría de las investigaciones afecta a los resultados obtenidos en relación con las ventajas de los pioneros (Lieberman y Montgomery, 1998). Al no incluirse las empresas no supervivientes, un empresario pionero o un empresario imitador que ya no actúa en el mercado queda fuera de esta valoración. Por otro lado, los datos de estas bases provienen de los informes que facilitan las propias empresas. Evidentemente la información puede estar sujeta a errores, especialmente cuando la facilita el personal recientemente incorporado a las correspondientes empresas (Golder y Tellis, 1993).

Golder y Tellis (1993) plantean esta limitación y proponen la realización de un análisis histórico para solventarla. En su estudio incluyen todas las empresas que se han introducido en el mercado sin excluir las no supervivientes, y encuentran que las cuotas de mercado para los pioneros son mucho menores que las obtenidas en estudios previos que no incluían estas empresas. El trabajo de Vanderwerf y Mahon (1997), sin embargo, no detecta sesgos relacionados con la supervivencia de las empresas a partir de las investigaciones analizadas.

Podemos concluir este apartado señalando que en las tres últimas décadas han sido numerosas las aportaciones empíricas realizadas al estudio de la estrategia pionera. La mayor parte de las mismas han detectado importantes ventajas derivadas de dicha estrategia. Sin embargo, como hemos señalado, muchas de las investigaciones han soportado importantes sesgos en su desarrollo (ver figura 1.3). Dichos sesgos, generalmente, han contribuido a sobredimensionar las ventajas de la estrategia pionera. Por tanto, consideramos conveniente establecer en las investigaciones empíricas sobre

el momento de entrada en el mercado ciertas precauciones para evitar, en la medida de lo posible, los sesgos señalados.



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2:

Aportaciones al estudio de la influencia del momento de entrada

CAPÍTULO 2: APORTACIONES AL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL MOMENTO DE ENTRADA

1. APORTACIONES AL ESTUDIO DEL MOMENTO DE ENTRADA DESDE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

1.1. Introducción: La Economía Industrial

En este segundo capítulo vamos a revisar las principales aportaciones que se han realizado al estudio del momento de entrada en el mercado desde diferentes campos de estudio. Con ello pretendemos estudiar con profundidad los diferentes enfoques y extraer los principales factores relacionados con el momento de entrada.

Han sido numerosas las aportaciones que, desde la Economía Industrial y la Economía Evolucionista, han planteado la necesidad de que se establezca un ajuste y adaptación de la estrategia de la empresa a las condiciones del entorno. En concreto, tradicionalmente se reconoce la influencia de las condiciones del entorno en el resultado alcanzado por las empresas en función del momento de entrada. Podemos entender, además, que la estrategia pionera puede generar cambios en las condiciones del entorno y los factores clave del sector (Shepherd y Shanley, 1998), y afectar de manera relevante a las posiciones competitivas de los rivales (Porter, 1980; D'Aveni, 1994), que tenderán a reaccionar imitando la estrategia pionera, especialmente si el nuevo producto tiene éxito (Lee et al., 2000).

Por este motivo, a continuación vamos a realizar una aproximación a los planteamientos básicos de la Economía Industrial, para pasar posteriormente a analizar las aportaciones que desde este campo se han realizado al estudio de las ventajas de los pioneros.

1.1.1. El paradigma estructura-conducta-resultados

El enfoque básico o paradigma de la Economía Industrial enfatiza los vínculos existentes entre la estructura de mercado y la conducta empresarial para determinar los resultados del mercado. En su forma más simple sugiere que existe un lazo causal que se extiende desde la estructura de mercado a la conducta y desde ésta a los resultados. Esta relación causal unidireccional fue subrayada por los primeros autores de la Economía Industrial, entre los que destaca el economista americano E.S. Mason (1939). La literatura tradicional en el campo de la Organización Industrial asume que la dirección de la empresa no tiene influencia ni en las condiciones de la industria ni en el resultado obtenido por las empresas. Esta visión, mantenida por autores como Bain (1956) y Mason (1939), niega la importancia de las acciones directivas, enfatizando únicamente la importancia de la estructura de la industria.

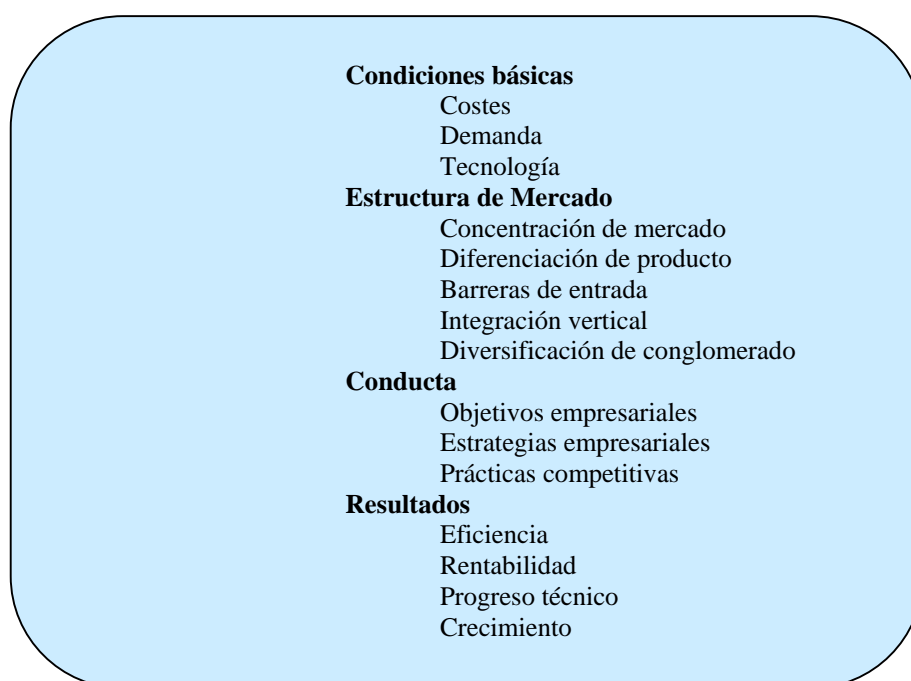
El marco que introduce Porter (1980) supone una ruptura con los planteamientos tradicionales de la Economía Industrial en múltiples aspectos. Así, el enfoque desarrollado por Porter se centra más en la empresa que en el resultado industrial, característica básica en los trabajos desarrollados por la Economía Industrial. También podemos destacar que para Porter la estructura de una industria no es ni endógena ni estable, como tradicionalmente exponen Bain (1968) y Caves (1972). Además, plantea una ruptura fundamental con el paradigma tradicional, ya que reconoce la importancia tanto de la conducta de la empresa como de la estructura de la industria en el resultado.

Una de las principales críticas que se hace al paradigma estructura-conducta-resultados para el análisis sectorial, en el cual se basa el modelo de las cinco fuerzas, es que no tiene en cuenta la naturaleza dinámica de la competencia y de la estructura del sector. El análisis parte de la estructura sectorial, que determina la naturaleza e intensidad de la competencia y ésta, a su vez, determina la rentabilidad. Pero la estructura sectorial no se establece exógenamente. Un rasgo clave del proceso competitivo es que la estructura del sector está cambiando continuamente, tanto por las decisiones estratégicas de las empresas como por el resultado de la interacción de la

competencia entre las mismas (Grant, 1998). De manera, que la estrategia de entrada de las empresas al mercado, y las relaciones de competencia que se establezcan entre las mismas, influirán en las condiciones del sector.

Los trabajos más recientes en este campo han acentuado la complejidad de las relaciones entre estructura, conducta y resultados (Farjoun, 2002; Agarwal, Sarkar y Echambadi, 2002). Así, el trabajo actual subraya la posibilidad de que la conducta y los resultados afecten a la estructura, o, de una forma más general, que la estructura, la conducta y los resultados sean determinados conjuntamente en una situación de mercado concreta.

Figura 2.1: Elementos clave del Paradigma estructura-conducta-resultados



Fuente: Clark (1993)

Clark (1993) aporta un esbozo de los elementos clave para el análisis estructura-conducta-resultados (figura 2.1). En determinadas industrias o mercados, los resultados vienen indicados a través de factores tales como rentabilidad, eficiencia y crecimiento

de mercado. Se supone que los resultados dependen de la conducta de las empresas en el mercado a través de factores como precios, publicidad, desarrollo del producto, investigación y desarrollo, etc. En cada una de estas áreas, se consideran los objetivos de las empresas y otros aspectos de la práctica empresarial. Por otro lado, el comportamiento del mercado depende de su estructura, incluyendo factores tales como la concentración de la producción en manos de pocas empresas (concentración de mercado), el grado de diferenciación del producto y las barreras a la nueva competencia. La influencia de estos factores variará también dependiendo del momento de entrada de las empresas al mercado (Shepherd y Shanley, 1998).

1.1.2. El paradigma de la Nueva Economía Industrial

El análisis de las relaciones entre la estructura y los resultados del mercado ha evolucionado hacia el paradigma de la Nueva Economía Industrial. Las aportaciones vinculadas al enfoque evolucionista de la economía de Nelson y Winter (1982) y la concepción de la competencia como un proceso dinámico de innovación de los autores de la escuela austriaca (Merger, Mises y Hayek) tienen como referencia la obra de Schumpeter. Este autor fue el primer economista que destacó el proceso dinámico de destrucción creativa que tiene lugar en los mercados industriales. Para Schumpeter (1942), las empresas compiten en la aparición de artículos nuevos, de una técnica nueva, de fuentes de aprovisionamiento nuevas, de un tipo nuevo de organización; es decir, la competencia que da lugar a una superioridad decisiva en el coste o en la calidad y que ataca, no ya a los márgenes de los beneficios y de la producción de las empresas existentes, sino a sus fundamentos y a su propia existencia. De acuerdo a estos planteamientos, serían las empresas que entran primero al mercado, esto es, las empresas pioneras, las que alcanzarían la superioridad (Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1998).

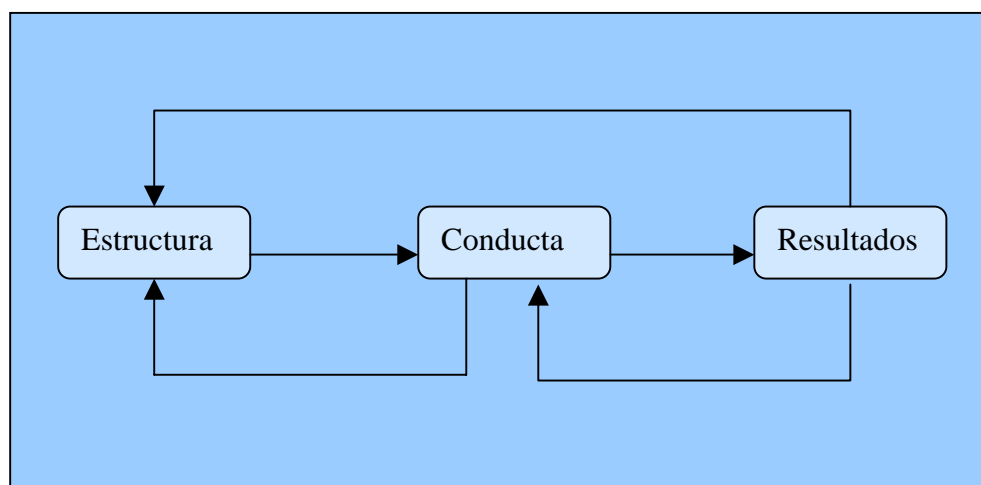
La contribución de Schumpeter al análisis sectorial fue el reconocimiento de la interacción dinámica entre competencia y estructura del sector. Este autor señaló el

papel fundamental de la innovación en la competencia y en la evolución del sector. La innovación representa una “constante tormenta de destrucción creativa” a través de la cual las estructuras más favorables de un sector, el monopolio en particular, contienen las semillas de su propia destrucción, por facilitar incentivos a otras empresas para atacar las posiciones establecidas mediante nuevas formas de competir (Breschi, Maleiba y Orsenigo, 2000).

Según Schumpeter (1942) las empresas compiten en la creación de nuevos productos y en la incorporación de nuevas técnicas. Las innovaciones de productos y de procesos de producción dan lugar a una posición dominante en el mercado de las empresas innovadoras y reducen la cuota de mercado de las empresas obsoletas. Estas últimas, con el tiempo, decidirán salir del mercado. De este modo, la entrada y salida de empresas renueva el parque de empresas obligando a aquellas que sean activas a un mayor esfuerzo innovador, es decir, se resalta el comportamiento pionero como la base para la consecución de una posición dominante en el mercado. Bajo esta lógica de análisis podemos interpretar la economía como un proceso dinámico y no como un estado. Por esto las variables relevantes no son, para estos autores, los precios y las cantidades de los productos, sino la capacidad de las empresas para incorporar nuevos métodos de producción y mejorar las prestaciones de los productos (Agarwal et al., 2002).

Con el objeto de superar las limitaciones de los primeros análisis, que se caracterizaron por una secuencia determinista y unidireccional que iba desde la estructura del mercado hasta los beneficios de los agentes económicos, hacia la década de los setenta, aparece una nueva serie de aportaciones metodológicas y empíricas que se conocen genéricamente bajo el calificativo de Nueva Economía Industrial.

Figura 2.2: Paradigma de la Nueva Economía Industrial



Fuente: Scherer y Ross (1990)

En cierta medida confluyen en esta nueva corriente los desarrollos iniciales del paradigma estructura-conducta-resultados y algunas ideas procedentes de la escuela de Chicago y de la escuela austriaca. La Nueva Economía Industrial destaca como elemento que disciplina la conducta de las empresas, la competencia potencial e incorpora los aspectos dinámicos relacionados con el esfuerzo innovador de las empresas (Scherer y Ross, 1990; Callejón, 2001). Las nuevas aportaciones metodológicas mejoran, pero en ningún momento dejan de lado, el que continúa siendo el instrumento fundamental de la Economía Industrial: el paradigma estructura-conducta-resultados (figura 2.2).

1.2. Aportaciones al estudio de la estrategia pionera

Una vez expuestas las ideas básicas de la Economía Industrial a partir del Paradigma tradicional estructura-conducta-resultados y del Paradigma de la Nueva Economía Industrial, a continuación vamos a pasar a analizar las diversas aportaciones que, desde este campo, se han realizado al estudio de la generación y sostenibilidad de las ventajas obtenidas como consecuencia del desarrollo de una estrategia pionera.

Según los planteamientos fundamentales de la Economía Industrial, la estructura

de un sector va a condicionar las estrategias o conductas seguidas por las empresas del mismo y éstas, a su vez, van a condicionar su resultado (Bain, 1956; Caves, 1972; Porter, 1980). A partir de estos planteamientos se analiza la importancia de las condiciones ambientales en la adopción de la estrategia pionera, así como la posterior influencia de estas condiciones del entorno en los resultados obtenidos por las empresas.

Son diversas las investigaciones que señalan la relevancia del análisis de las condiciones del sector a la hora de adoptar la decisión sobre el momento de entrada, anticipando los factores clave del sector de actividad (Clement et al., 1998).

A este respecto tenemos que, en la medida en que las condiciones de un sector sean más favorables para la entrada de empresas, se limitarán las ventajas conseguidas por las empresas pioneras, ya que las nuevas entradas incrementarán el nivel de competencia en el sector, disminuyéndose así los beneficios obtenidos por las primeras empresas que entraron en el mismo (McDougall, Robinson y DeNisi, 1992).

1.2.1. Influencia de la concentración del sector

Por lo que se refiere a la concentración del sector, nos encontramos que en la literatura aparecen posturas contrapuestas. Así, vemos que autores como Sandberg y Hofer (1987) señalan que en sectores con un alto grado de concentración, en los que es fácil identificar a los líderes del mercado, las empresas entrantes tienen la posibilidad de situarse en nichos que no están ocupados por estos líderes y obtener así una alta rentabilidad. Por otra parte, de acuerdo a los planteamientos más tradicionales de la Economía Industrial se sostiene que un alto nivel de concentración en un sector supone unas fuertes barreras de entrada para las empresas que tienen la intención de entrar en el mismo (Bain, 1956).

En este sentido, Bowman y Gatignon (1995) señalan, de acuerdo con Robinson (1988), que la concentración industrial no influye significativamente en la velocidad de reacción de los competidores ante la entrada de pioneros en un mercado, aunque serán

aquellos con mayores cuotas de mercado los que tiendan a reaccionar más rápido.

La generación y mantenimiento de ventajas sostenibles por parte de los pioneros dependen de la evolución de las condiciones ambientales. Los pioneros se enfrentan a una situación de incertidumbre, generada por el nivel de inestabilidad de la demanda y de la tecnología. Esta inestabilidad en el entorno puede ocasionar una inadecuada interpretación de las necesidades y los gustos de los clientes, y unas estimaciones equivocadas de la demanda (Shepherd y Shanley, 1998).

1.2.2. Influencia de la demanda del mercado

En relación a la demanda del mercado, las empresas pioneras no conocen diversas variables de la misma que son relevantes para tomar decisiones, como el tamaño potencial del mercado, los factores que determinan el nivel y la rapidez de crecimiento, cómo va a quedar segmentado el mercado, cuáles son los canales de distribución más adecuados, cuál va a ser la reacción de los competidores de mercados próximos, etc.

Los seguidores tardíos tienen, en este sentido, una ventaja sobre los pioneros, porque toman decisiones sobre un entorno que es más cierto. Estos seguidores no necesitan presuponer el nivel y la dirección de la demanda, en cambio, pueden dirigir sus inversiones basándose en la dimensión real de la demanda industrial.

Los seguidores tardíos pueden también aprender de los errores de los pioneros. Pueden utilizar sus ventajas de información para valorar mejor el atractivo de un mercado así como para valorar los factores clave requeridos para el éxito a largo plazo. El acceso de un seguidor tardío a una información superior podría tener como consecuencia la decisión de no entrar en una industria debido a que ésta aparezca como poco atractiva (Shepherd y Shanley, 1998).

Un pionero puede sobrestimar la extensión de la demanda para un producto y, finalmente, puede resultar que el producto sea inviable. O, incluso aunque sea viable, sobrestimar la demanda puede situar al pionero en un estado de sobrecapacidad prolongado, durante el cual sería necesario bajar los precios y erosionar la rentabilidad. El exceso de capacidad, que puede ser beneficioso en el momento de entrada puede, sin embargo, destruir la capacidad del pionero para adaptarse a los cambios del mercado. Esto se explica debido a que una mayor capacidad puede disminuir la flexibilidad de la empresa a la hora de reaccionar ante las distintas modificaciones del entorno. Por otra parte, los pioneros pueden también subestimar la demanda de un producto y, así, construir una capacidad basada en unas expectativas de demanda limitadas, que no permiten desarrollar economías de ámbito o escala en producción o distribución. Si la demanda resulta ser mucho mayor de la esperada, entonces los entrantes tardíos podrían tener la suficiente información como para invertir en grandes plantas y obtener economías más significativas que las obtenidas por los pioneros que se encuentran en una constante desventaja en costes (Shepherd y Shanley, 1998).

La inestabilidad de la demanda puede producirse debido a los cambios de necesidades y gustos de los clientes con la evolución del mercado, convirtiéndose en preferencias alejadas de las ofertas del pionero. Así, los gustos pueden cambiar si aparecen otras posibles elecciones superiores para los clientes, si se demandan nuevos usos, etc. Si un pionero no está atento a estos cambios o es incapaz de responder a ellos, un entrante tardío que esté alerta tiene la posibilidad de entrar en el mercado y satisfacer de mejor manera la nueva demanda (Golder y Tellis, 1993).

En general, podemos considerar que es más probable que los pioneros puedan obtener ventajas en condiciones de demanda estable o al menos predecible. Ante la inestabilidad de la demanda y la complejidad para preverla, las desventajas de ser pionero pueden superar a las ventajas y, por tanto, puede resultar más conveniente una entrada más tardía. Además, a medida que evoluciona el mercado, si un pionero no detecta los cambios en la demanda o no se adapta con rapidez a los mismos, puede

entrar al mercado un seguidor con mayor capacidad para satisfacer las nuevas exigencias del mismo (Keeley, Knapp y Rothe, 1996; Agarwal et al., 2002).

1.2.3. Influencia de la inestabilidad tecnológica

Por lo que se refiere a la inestabilidad tecnológica, podemos considerar que afecta a dos decisiones básicas del pionero, cuándo comercializar la tecnología innovadora y cómo minimizar la amenaza de entrada de tecnologías alternativas. En relación con la primera decisión, si la empresa pionera invierte recursos en comercializar la tecnología demasiado pronto soporta el riesgo de que la tecnología no se desarrolle como ésta anticipaba o sea sobrepasada por una tecnología superior (Gort y Klepper, 1982; Yip, 1982; Williamson, 1985; Aaker y Day, 1986).

En cuanto a la posibilidad de que penetren nuevas tecnologías que pueden suplantar a las introducidas por el pionero, éste debe analizar cuándo el nuevo producto o la nueva tecnología están suficientemente desarrollados para introducirlos en el mercado. La falta de oportunidad en la introducción de la tecnología por los pioneros puede ser aprovechada por los seguidores más tardíos para entrar sin soportar un elevado riesgo, ya que éstos pueden generar una mejora sustancial de la tecnología de los pioneros y sobrepasarla (Yip, 1982), aprendiendo de la investigación y el desarrollo de los pioneros a través de la observación de sus acciones, contratando su personal clave o modificando el desarrollo de sus productos. En este planteamiento se ven reflejadas las oportunidades de los seguidores de aprender de los errores de los pioneros (Prahalad y Hamel, 1990; Levesque y Shepherd, 2002).

Schoenecker y Cooper (1998) realizan un estudio en el que concluyen que determinados recursos poseídos por la empresa en el momento de la entrada están positivamente relacionados con el posterior éxito de la misma; sin embargo, indican que cuando existe una elevada incertidumbre tecnológica por el rápido desarrollo del sector y no hay barreras de entrada relevantes, los recursos iniciales disponibles por la empresa no determinan la decisión sobre el orden de entrada.

Peters y Waterman (1982) señalan que las compañías excelentes deciden no ser pioneros con tecnología no probada y esperar hasta que haya más información disponible sobre la estabilidad de los factores de éxito claves para así proporcionar un producto que satisfaga mejor las necesidades del cliente. Esta orientación es similar a la estrategia “analizadora” descrita por Miles y Snow (1978). Desde este enfoque se considera también que los seguidores pueden aprender de los errores de los pioneros (Aaker y Day, 1986; Carpenter y Nakamoto, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Lee et al., 2000).

A pesar de las ventajas potenciales de retrasar la entrada, esta decisión no elimina el riesgo de la incertidumbre tecnológica. Incluso observando a los pioneros, los seguidores todavía deben elegir cuando entrar y los riesgos potenciales que pueden soportar por esperar demasiado. De manera similar, que los pioneros tengan éxito durante el período inicial no implica que los riesgos de obsolescencia hayan sido eliminados o reducidos, especialmente aquellos que se derivan de diferencias significativas en productos o tecnologías.

Observamos que sólo cuando se conoce el estado y evolución de la demanda y la tecnología, las empresas pioneras pueden obtener resultados superiores aprovechando las ventajas de entrar en primer lugar. Como señalan Hill y Jones (1996), cuanto mayor dinamismo se observa en el sector y mayores capacidades de imitación poseen los competidores, menos posibilidades habrá de generar una ventaja competitiva sostenible. Frente a estas limitaciones, los pioneros deben desarrollar una capacidad de adaptación rápida a los cambios (Nelson y Winter, 1982; Lee et al., 2000).

1.2.4. Influencia de la hostilidad y el tipo de mercado

Covin et al., (2000) realizan un interesante trabajo empírico en el que analizan las relaciones entre las tácticas competitivas y los resultados de los pioneros y los seguidores en entornos hostiles y benignos. Una de las principales cuestiones que se estudian en este trabajo es por qué existen determinadas empresas que alcanzan el éxito

desarrollando una estrategia pionera y otras siguiendo una estrategia seguidora, lo que sugiere que las tácticas asociadas con estas estrategias, y el tipo de entorno en el que se desarrollan tienen un fuerte impacto en la efectividad de las decisiones de entrada al mercado.

Lo que pretenden ver en este trabajo es qué tipo de tácticas competitivas proporcionan resultados diferentes entre empresas pioneras y seguidoras en entornos benignos y hostiles respectivamente. Los resultados obtenidos indican que en ambientes hostiles, los factores asociados con el precio del producto, la amplitud de la línea de productos y de mercado se relacionan de manera diferente con el crecimiento de las empresas para los pioneros y los seguidores. Los datos sugieren que los seguidores, en entornos hostiles, deberían reducir sus estructuras de costes para sostener de manera efectiva estrategias de bajos precios, también deberían ofrecer unas garantías superiores y utilizar un gran número de distribuidores. Finalmente, concluyen diciendo que el orden de entrada es un fenómeno de carácter básicamente ambiental.

La magnitud de las ventajas del pionero varían también de manera relevante en función de las categorías de productos y de los mercados geográficos (Lieberman y Montgomery, 1998). Así, en los sectores en los cuales surge una generación de nuevos productos, la disponibilidad de recursos de los competidores puede afectar al momento y al éxito de sus entradas en dicha generación. En este sentido, los determinantes críticos son el grado de cambio del producto entre las generaciones y la extensión de tiempo en la que los recursos y capacidades existentes han mantenido el valor.

Desde este planteamiento destacan los trabajos de Thomas (1995, 1996), en los que señala que en aquellos sectores en los que la mayoría de las generaciones de nuevos productos son incrementales, suelen obtener ventajas los primeros en entrar. Otros trabajos empíricos observan que, incluso en sectores donde no existen barreras de entrada y barreras a la imitación de los productos, las empresas pioneras pueden conseguir ventajas sostenibles basadas en “barreras de posición de recursos” (Makadok, 1998).

Por su parte, Robinson (1988) realiza un estudio acerca de las fuentes de ventaja de los pioneros diferenciando entre mercados de consumo e industriales. Este autor estima un modelo de cinco ecuaciones que ayuda a explicar por qué hay una gran cantidad de pioneros que han mantenido ventajas en cuota de mercado durante un largo período de tiempo. En el trabajo se establece que las fuentes de ventaja de los pioneros son muy fuertes en mercados de consumo y en mercados industriales, y que las principales diferencias están relacionadas con la industria más que con las características del negocio.

También es posible establecer una distinción en las ventajas de las empresas pioneras respecto a los entrantes tardíos si diferenciamos entre empresas industriales y empresas de servicios. A este respecto Song et al., (1999) realizaron un estudio en el que comparaban las ventajas y los riesgos percibidos por empresas pioneras industriales y de servicios pertenecientes a nueve países. Sus resultados muestran que en las empresas industriales, tanto las percepciones de beneficios como las de riesgo son mayores que en las empresas de servicios. Asimismo, obtienen también mayores ventajas percibidas en diferenciación para los pioneros en empresas industriales que en empresas de servicios.

Respecto al ámbito geográfico, Arnold y Quelch (1998) realizan un estudio en el que se exponen las principales características de los mercados emergentes. En relación al momento de entrada al mercado, tradicionalmente se ha afirmado que, en el caso de los mercados emergentes, sería beneficioso retrasar la entrada por el riesgo asociado a estos mercados que inhibiría las ventajas tradicionalmente atribuidas al desarrollo de una estrategia pionera. Sin embargo, en este trabajo se plantea la existencia de fuentes adicionales de ventaja para los entrantes tempranos en mercados emergentes, derivadas de los siguientes factores: 1) las relaciones con el gobierno, ya que una entrada temprana podría entenderse como un compromiso con el mercado emergente que supondría la obtención de buenas relaciones con los dirigentes del país; 2) la posibilidad de cubrir la demanda insatisfecha existente hasta el momento, lo que supone unos niveles de ventas para los pioneros mayores que los tradicionalmente aceptados; 3) un

aumento de la productividad en *marketing*, ya que los costes actuales y futuros en *marketing* son menores en estos mercados y 4) el aprendizaje, ya que los mercados emergentes proporcionan oportunidades para la innovación en *marketing* y operaciones y este aprendizaje puede transferirse a otros mercados.

Otra importante consideración en relación a la ventaja pionera y los mercados geográficos es que tradicionalmente se ha considerado que estas ventajas eran similares para todos los países y de hecho, como señalan Song et al., (1999) su trabajo ha sido el primero en el que se realizan comparaciones de ámbito internacional para esta importante fuente de ventaja. En dicho estudio incluían una muestra de 2419 empresas pertenecientes a Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Japón, China, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Singapore. Los resultados que obtuvieron muestran que existen diferencias en la percepción de ventajas y riesgos por la realización de una estrategia pionera, entre empresas establecidas en países orientales y empresas establecidas en países occidentales, lo que supone una importante fuente de estudio en relación a este tipo de ventajas.

En resumen, nos encontramos que en la literatura aparecen diversas investigaciones que destacan la importancia de las condiciones del entorno en la adopción de la decisión sobre el momento de entrada al mercado, ya que la correcta anticipación de estas condiciones del entorno facilitará la elección de una estrategia de entrada adecuada (Clement et al., 1998). Por otro lado, una vez realizada la entrada al mercado, una serie de factores del entorno moderan su influencia en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas.

En definitiva, los pioneros se enfrentan a una situación de incertidumbre, generada por el nivel de inestabilidad de la demanda y de la tecnología. Esta inestabilidad en el entorno puede ocasionar una inadecuada interpretación de las necesidades y los gustos de los clientes, y unas estimaciones equivocadas tanto de la demanda como de la posible evolución de la tecnología (Shepherd y Shanley, 1998; Levesque y Shepherd, 2002).

2. APORTACIONES AL ESTUDIO DEL MOMENTO DE ENTRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.1. Introducción: La Perspectiva de la Estrategia Competitiva

Uno de los factores moderadores que tradicionalmente se han analizado entre el momento de entrada y el resultado de las empresas es la estrategia competitiva en general y las tácticas competitivas en particular (Szymansky et al., 1995; Lieberman y Montgomery, 1998; Schoenecker y Cooper, 1998; Covin et al., 2000; Spanos y Lioukas, 2001; Shamsie et al., 2004). Las estrategias de entrada en el mercado influyen sobre el comportamiento del mercado después de su entrada y, por lo tanto, sobre el desempeño de la empresa (Clement et al., 1998).

Como hemos indicado en el apartado anterior, con las diferentes aportaciones de Porter (1980, 1985, 1990, 1991), se va estableciendo una estructura teórica explicativa de la ventaja competitiva, introduciendo conceptos y modelos de la Economía Industrial en el desarrollo de la estrategia. En los planteamientos recogidos en su obra *Estrategia Competitiva*, Porter (1980) señala que la estrategia competitiva indica la manera en la que una empresa debe competir en el mercado más eficazmente para fortalecer su posición. Este autor indica la conveniencia de realizar un estudio profundo del entorno competitivo de la empresa para poder determinar la estrategia competitiva más adecuada.

Desde este planteamiento, el resultado de la empresa se explica como función de la industria y del posicionamiento de la empresa en el mercado (Grant, 1991; Porter, 1991). Debido a que la estructura industrial es, al menos parcialmente, susceptible de ser modificada por las actividades de las empresas, estos dos determinantes del resultado de las empresas se encuentran relacionados. La estructura de la industria influye en la sostenibilidad del resultado de la empresa, mientras que el posicionamiento refleja la habilidad de la empresa para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales (Porter, 1980). Una vez que se obtiene una posición ventajosa, por ejemplo, mediante el

desarrollo de una entrada temprana, la empresa podrá conseguir poder de mercado (Teece, 1984; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998) y, de este modo, rentas monopolistas. Estas rentas surgirán como consecuencia de la habilidad de la empresa para defenderse de las fuerzas competitivas o para influir en ellas a su favor (Porter, 1980, 1991).

De manera que según Porter (1991), el entorno competitivo se presenta como parcialmente exógeno y sujeto a las influencias de las acciones de las empresas, una noción similar a la “elección estratégica” propuesta por Child (1972).

Para Porter (1991) los recursos ocupan una posición intermedia en la relación de causalidad con respecto al resultado de la empresa. De manera que los activos se construyen a partir de las actividades desarrolladas a lo largo del tiempo o mediante su adquisición. En cualquier caso, el stock de recursos disponibles refleja, en primer lugar, las elecciones directivas y, en segundo lugar, la elección estratégica. En esta línea, los recursos no son valiosos por sí mismos sino vinculados a las actividades estratégicas. Mantener o incrementar estos activos supone una reinversión a través del continuo desarrollo de las actividades. Además, su importancia dependerá de su relevancia para la estrategia perseguida así como de su ajuste con la estructura de la industria. Para Porter (1991), la elección de la estrategia es el producto, al tiempo que la respuesta, a una compleja interpretación de la estructura de la industria.

2.1.1. Estrategia y ventaja competitiva

El fundamento de la estrategia a nivel de negocio es la ventaja competitiva sostenible. Una empresa consigue esta ventaja a partir del ajuste entre sus recursos tangibles e intangibles, de manera que sean valorados por los consumidores y difíciles de duplicar por parte de los competidores (Barney, 1991).

Porter (1980) sugiere que existen dos modos fundamentales de obtener ventajas competitivas: el liderazgo en costes y la diferenciación. Este autor afirma que para ser

efectivo, es necesario alcanzar un nivel aceptable de diferenciación cuando se persigue la estrategia de liderazgo en costes, y un nivel aceptable de costes cuando se persigue la estrategia de diferenciación. Sin embargo, también argumenta que estas estrategias son, normalmente, incompatibles y que su búsqueda conjunta puede conducir a la empresa a un estancamiento denominado “posicionamiento a la mitad”.

A pesar de los planteamientos de Porter (1980), la posibilidad de que una empresa alcance ventajas competitivas a partir de posiciones de bajo coste y diferenciación resulta teóricamente atractiva (Crisman, Hofer y Boulton, 1988). De manera que, la visión de Porter sobre la incompatibilidad de ambas estrategias podría ser, hasta cierto punto, errónea. En determinadas situaciones, la diferenciación podría crear las condiciones necesarias para alcanzar una posición de bajo coste; en otras situaciones el desarrollo de ambas estrategias podría ser una condición necesaria para competir de manera eficiente. En entornos maduros, la estrategia de diferenciación para crear una posición de bajo coste podría ser posible si los productos no son perfectamente sustituibles, los costes de cambio de los compradores son bajos y existe potencial para la reducción de costes. Por otra parte, la diferenciación se plantea como una importante barrera de entrada en el mercado frente a las empresas imitadoras, por lo que la estrategia de la empresa pionera puede permitir el establecimiento de estas barreras.

Los intentos para competir con ambas estrategias podrían ser especialmente importantes cuando la eficiencia es sostenible pero imitable y la diferenciación abre nuevas vías para alcanzar ventajas competitivas (Hill, 1988).

En algunos sectores, la ventaja en costes es la fuente principal para la ventaja competitiva, se trata sobre todo de aquellos sectores cuyos productos son estandarizados, razón por la cual resulta difícil competir según criterios distintos al precio. Las empresas que entran como pioneras al mercado dispondrán de mayores posibilidades que los empresarios imitadores como consecuencia de las ventajas de coste obtenidas por la utilización de recursos escasos. La utilización de estas

posibilidades ofrece un potencial para lograr estrategias competitivas de mayor éxito (Clement et al., 1998).

Sin embargo, incluso en sectores en los que la competencia se establece de acuerdo a la diferenciación del producto, el aumento de la competencia hace que la eficiencia en costes sea un requisito igualmente esencial para la rentabilidad de las empresas.

En las últimas décadas, la búsqueda de la eficiencia en costes se ha extendido a sectores que tradicionalmente se habían mantenido ajenos a la competencia basada en costes y precios, este es el caso del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el cual basamos nuestro estudio.

2.1.2. Influencia de las tácticas competitivas en la consecución de ventajas competitivas

Nos encontramos también con diversos trabajos que destacan la vinculación entre la entrada pionera y una serie de tácticas competitivas como base para la consecución de ventajas competitivas (Clement et al., 1998; Covin et al., 2000). En este sentido, podemos considerar que el ajuste entre ambos elementos puede favorecer la consecución de un resultado superior.

A pesar de que una gran cantidad de trabajos establecen que existen ventajas para aquellas empresas que entran como pioneras al mercado (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1998), nos encontramos también con otros estudios que sugieren que una entrada como pioneros al mercado no es, en todos los casos, una opción aconsejable (Tellis y Golder, 1996).

La revisión de ambas perspectivas nos lleva a plantear que, quizás, la cuestión más importante no sea entrar como pionero o como seguidor, sino más concretamente,

cómo ser un pionero exitoso y un seguidor exitoso. Así, Kerin et al., (1992) exponen que la obtención de altos niveles de resultado supone algo más que la simple elección entre ser un pionero y un seguidor. Estos autores sugieren que las tácticas asociadas con la elección del momento de entrada pueden tener un fuerte impacto en el posterior resultado de las empresas que entran como pioneras o como seguidoras a un mercado. De manera que la combinación del momento de entrada y las tácticas competitivas determinarán la magnitud general de las ventajas competitivas y, por tanto, el resultado obtenido.

De esta forma, para que una empresa que entre como pionera o como seguidora al mercado tenga éxito, las empresas deben desarrollar aquellas tácticas competitivas que mejor se adapten a la estrategia de entrada desarrollada. El análisis de las tácticas competitivas en el estudio de la estrategia del momento de entrada al mercado tiene una gran importancia debido a que la estrategia abarca no sólo las políticas acumulativas y los recursos de una empresa sino la línea argumental que los vincula en un todo coherente y consistente (Ansoff, 1965, Andrews, 1971). De hecho, una premisa fundamental en el campo de la dirección estratégica, creación de empresas y *marketing*, es que la estrategia representa la aproximación que la empresa utiliza para alinear sus recursos en la búsqueda de oportunidades de mercado que le permitan conseguir ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1980; Sandberg, 1986; Hofer y Schendel, 1988; Aaker, 1989).

La entrada de una empresa al mercado como pionera o seguidora hace que las tácticas competitivas que ésta desarrolle sean de vital importancia para el desempeño de la empresa a corto y largo plazo. Para el pionero, una táctica apropiada le facilitará la creación de barreras a la entrada y le permitirá evitar, en mayor medida, la imitación competitiva. Para los seguidores, una buena táctica podría permitirles superar las barreras de entrada, centrando sus recursos en las áreas en las que el pionero presenta una mayor debilidad y alterando las bases de la competencia. Las empresas con diferentes recursos, en diferentes entornos, con diferentes formas de gestión y diferentes

objetivos, no tendrán necesariamente las mismas orientaciones estratégicas, a pesar de que entren al mercado en el mismo momento (De Castro y Chrisman, 1995).

Robinson y Fornell (1985) demuestran que las empresas pioneras tienden a conseguir una mejor calidad relativa, una amplitud de productos superior y unos precios relativos bajos de sus productos, al tiempo que logran ventajas en costes directos respecto a los competidores. Estos autores analizan la influencia de la estrategia pionera en la cuota de mercado, observando que no existe un efecto directo significativo; sin embargo, se detecta un claro efecto indirecto de la estrategia pionera moderado por la calidad relativa del producto y la amplitud de la línea de productos. También, se aprecia un efecto indirecto a través de la consecución de costes directos bajos, si éstos se orientan a reforzar el *marketing mix* de la empresa. Por otro lado, se concluye que las ventajas de los pioneros en la calidad del producto y en la obtención de una línea de productos más amplia se deterioran de manera significativa a lo largo del tiempo.

Siguiendo un esquema similar al del trabajo anterior, en los años posteriores aparecen otros dos trabajos empíricos realizados por Robinson (1988) y Moore et al., (1991). Robinson (1988), aunque no observa una influencia de la entrada pionera en el precio y costes directos relativos, sí detecta un impacto positivo en la calidad relativa y en el ámbito del producto. Los resultados del trabajo ponen de manifiesto que los pioneros pueden mantener ventajas en la cuota de mercado a largo plazo a través del efecto indirecto de las dos variables señaladas, aunque observan un importante efecto directo negativo de la entrada pionera.

Moore et al., (1991) evalúan el carácter endógeno o exógeno de la orientación pionera de la empresa. A partir de la contrastación del modelo de Robinson y Fornell (1985), observan que la consideración exógena del carácter pionero conduce a estimaciones parciales e inconsistentes, mientras que la consideración endógena lleva a estimaciones consistentes.

Szymanski et al., (1995) comprueban, a través de un meta-análisis, que el fuerte efecto directo del orden de entrada en la cuota de mercado que se ha detectado en los trabajos analizados está condicionado por la omisión de la amplitud de la línea de productos y de los gastos en *marketing*. En el estudio empírico complementario realizado en su artículo, estos autores observan que determinadas variables estratégicas de mercado, como la mejora de la calidad del servicio, la integración vertical o el mayor esfuerzo innovador, aumentan la ventaja del pionero en la cuota de mercado. Plantean así un efecto interactivo entre el orden de entrada y una serie de variables estratégicas de mercado.

También el trabajo de Covin et al., (2000) analiza si el resultado de la empresa se ve afectado por el ajuste entre la condición de pionero o seguidor y sus tácticas competitivas. Para ello, estudian si el orden de entrada en el mercado modera la efectividad de una serie de tácticas competitivas. Sin embargo, frente a otras aportaciones anteriores, estos autores consideran que son las tácticas competitivas las que favorecen una entrada pionera o seguidora en determinados ambientes competitivos. Los resultados obtenidos demuestran que en entornos hostiles, ser pionero puede permitir a una empresa salir de un modelo basado en precios y crecer a pesar de fijar precios altos. Además, si ofrecen un ámbito limitado de líneas de productos, que proporcionan un estrecho ajuste con las necesidades de mercado, y dan un elevado servicio para conseguir una amplia distribución geográfica de sus productos, los pioneros pueden obtener un mayor crecimiento en las ventas. Sin embargo, en entornos benignos las tácticas de ofrecer productos con garantías superiores y utilizar un elevado número de canales de distribución puede tener un efecto significativamente más positivo en el crecimiento de las ventas entre los pioneros que entre los seguidores. Este trabajo aporta evidencias empíricas a la relevancia del orden de entrada como elemento moderador del resultado asociado con tácticas competitivas particulares y con ambientes competitivos.

2.2 Influencia de las tácticas competitivas según el momento de entrada

A continuación analizaremos las principales tácticas competitivas que tienen una mayor relación con el momento de entrada al mercado, para así diferenciar entre aquellas que son más adecuadas para pioneros y aquellas que son más adecuadas para seguidores.

Una de las variables más frecuentemente analizadas en los estudios realizados acerca del momento de entrada es el precio relativo. Los resultados obtenidos generalmente indican que los pioneros establecen unos precios superiores a los que establecen los posteriores entrantes al mercado (Lambkin, 1988; Lambkin y Day, 1989).

Así, los pioneros podrían establecer unos precios superiores a los de los entrantes tardíos en segmentos de mercado que no sean sensibles a los precios. Además, las ventajas de información de los consumidores permitirían a los pioneros establecer unos mayores precios.

Estos resultados son consistentes con la visión tradicional que apunta que los productos nuevos y con características distintivas deberían tener un precio superior. Por otra parte, los seguidores es más probable que estén sujetos a una competencia en precios y sus productos serán más parecidos a los de sus competidores, por lo que establecerán unos menores precios en sus productos.

Sin embargo, los pioneros tienen la oportunidad de posicionarse en los mayores y más lucrativos segmentos de mercado y dejar a los entrantes tardíos los nichos de mercado más pequeños y menos deseables. Normalmente, las empresas que se establecen en nichos de mercado establecen unos precios relativamente altos por la oferta especializada que proporcionan (Robinson y Fornell, 1985). De acuerdo con esto, los pioneros podrían establecer unos menores precios que los entrantes tardíos. Por tanto, podemos concluir que los resultados obtenidos en cuanto al precio relativo establecido por pioneros y seguidores no están claramente definidos.

Otro aspecto a analizar es la amplitud de la línea de productos. A este respecto, la entrada temprana puede permitir a los pioneros desarrollar unas líneas de producto más amplias que los entrantes tardíos. Los pioneros de mercado pueden desarrollar y posicionar sus productos en los segmentos de mercado más lucrativos y dejar para los entrantes tardíos los nichos de mercado menos atractivos (Robinson y Fornell, 1985).

Por tanto, la idea generalmente admitida es que los pioneros tienden a establecer una mayor amplitud en su línea de productos que los entrantes posteriores (Moore et al., 1991). Gran parte de los estudios que establecen la relación del momento de entrada con la amplitud de línea de productos están realizados con la base de datos PIMS, la cual ha sido criticada por su imprecisión y por los sesgos en la definición del pionero (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998).

No obstante, es lógico que las empresas que entran como pioneras al mercado quieran ofrecer una línea de productos relativamente amplia como medio de proteger su cuota de mercado. Por ejemplo, al ofrecer una amplia línea de productos, una empresa pionera podría ser capaz de dominar los segmentos de mercado más atractivos y de este modo desanimar la entrada de nuevos competidores al mercado (Robinson y Fornell, 1985).

En relación con lo anteriormente expuesto, los pioneros presentan también grandes incentivos a servir grandes segmentos del mercado. Esto representa un modo de adelantarse, que permite a los pioneros establecerse en aquellos segmentos de mercado que resulten más atractivos, antes que ningún otro competidor (Hauser y Shugan, 1983). Esta presencia anticipada en el mercado puede desanimar a los entrantes tardíos si el pionero es capaz de crear lealtad a la marca, controlar el acceso al mercado, servir al mercado de manera rápida, u ocupar aquellos nichos de mercado más rentables. De manera, que existen razones para afirmar que los pioneros tendrán una mayor amplitud de mercado que los seguidores.

En la misma línea, Sterns, Carter, Reynolds y Williams (1995) propusieron que una estrategia de ámbito amplio era más adecuada que una estrategia de nicho, sin embargo, no encontraron soporte empírico para sus proposiciones. MacDougall et al., (1992) establecen que la generalización acerca del ámbito de las estrategias resulta demasiado arriesgada.

Las empresas pioneras entran en los mercados cuando éstos presentan un alto potencial de crecimiento, mientras que los seguidores tardíos entran cuando el mercado es más maduro y las perspectivas de crecimiento son limitadas. Esto sugiere que la decisión acerca del ámbito de la entrada no dependerá solamente de la situación competitiva que se encuentren los entrantes sino también de la amplitud de oportunidades del mercado (Shepherd y Shanley, 1998).

Una estrategia de ámbito de mercado amplio proporciona al pionero un mejor ajuste con la etapa de evolución del mercado (normalmente emergente). Además, los pioneros, a medida que evolucionan, disminuyen sus riesgos entre un amplio rango de oportunidades de mercado. Una estrategia de nicho proporciona un mejor ajuste con entornos más maduros, ya que permite centrar la atención y los recursos en aquellos segmentos que ya se han revelado como atractivos. Así mismo, las empresas seguidoras tienen acceso a una información superior, lo que les permitiría elegir con más facilidad un segmento de mercado adecuado a sus capacidades (Shepherd y Shanley, 1998).

Sin embargo, existen limitaciones para estos planteamientos. Cuando las capacidades de una empresa se circunscriben a un rango estrecho de productos, será más deseable una estrategia de nicho, incluso a pesar de la incertidumbre propia de las empresas pioneras. Del mismo modo, cuando un producto es completamente nuevo, existiría una gran incertidumbre sobre la aceptación del mismo por parte del mercado, por lo que una estrategia de gran amplitud de mercado sería demasiado arriesgada para una empresa pionera.

Existen distintos trabajos acerca de la adecuación de una estrategia de ámbito amplio o de nicho. Por ejemplo, Abell (1980) recomienda una estrategia amplia para los pioneros y una estrategia de nicho para los seguidores tardíos. Duchesneau y Gartner (1990), McDougall y Robinson (1990), y Stearns et al., (1995) encontraron interacciones significativas entre el ámbito de la entrada y la estructura de la industria.

Por otra parte, el momento de entrada modera también la relación entre el ámbito de entrada y la probabilidad de supervivencia. En un estudio realizado por Romanelli (1989), se expone cómo cuando las ventas de la industria se incrementan rápidamente, las empresas que se dirigen al mercado con un ámbito amplio (generalistas) tienen mayores probabilidades de supervivencia que las que se dirigen a un nicho de mercado. Las empresas que entran pronto al mercado tienen grandes posibilidades de encontrar este tipo de entornos de rápido crecimiento (Miller, Gartner y Wilson, 1989). De manera que podríamos asumir que los pioneros tienen una mayor probabilidad de supervivencia si entran al mercado con un ámbito amplio que si persiguen estrategias de nicho, mientras que los seguidores tardíos tienen mayores probabilidades de supervivencia si persiguen una estrategia de nicho (ámbito estrecho) que si persiguen una estrategia de ámbito amplio.

Por otra parte, en la mayor parte de los estudios realizados al respecto, se ha podido apreciar una influencia notable de la diversificación del programa de productos en el éxito de la empresa. Del mismo modo, se observa también una fuerte influencia de la estrategia pionera sobre la diversificación de la línea de productos, lo que constituye un elemento de la estrategia competitiva (Robinson y Fornell, 1985; Parry y Bass, 1990; Moore et al., 1991; Murthi, Srinivasan y Kalyanaram, 1996).

Otra táctica competitiva que ha estado tradicionalmente vinculada con la estrategia pionera ha sido la innovación en proceso, consistente en la realización continua de pequeñas innovaciones o mejoras en proceso. Las evidencias empíricas sugieren que las inversiones realizadas en innovaciones incrementales, o en proceso, pueden suponer un compromiso del pionero con un segmento de mercado particular y

desanimar, así, la entrada de otras empresas al mercado (Zhara, Nash y Bickford, 1995). Además, estas inversiones podrían ayudar al pionero a mantener su ventaja competitiva. Sin embargo, la influencia de esta táctica en los resultados de las empresas pioneras puede ser negativa a causa de la inercia (Lieberman y Montgomery, 1998; Fernández et al., 1998).

También nos encontramos que diversos trabajos empíricos se han centrado en el estudio de la relación entre el momento de entrada al mercado y la calidad del producto. En particular, los resultados muestran que las empresas pioneras ofrecen normalmente productos de mayor calidad que los entrantes tardíos (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988; Miller et al., 1989). Esto podría deberse al efecto que tiene en el aprendizaje la oferta de productos superiores por parte del pionero. Además, ya que la entrada previa al mercado crea normalmente una imagen favorable de la empresa, la percepción de mayores niveles de calidad será más fácilmente atribuible a los pioneros que a los entrantes tardíos (Porter, 1980).

Un nivel superior de calidad puede contribuir a una mayor diferenciación del producto, lo cual supone una de las bases tradicionales para la competencia. Además, es probable que un nivel superior de calidad pueda ayudar al pionero a retener a sus clientes una vez que las empresas competidoras han introducido en el mercado productos comparables a los ofrecidos por éste (Covin et al., 2000).

Si los efectos experiencia están presentes en una industria, los pioneros de mercado pueden beneficiarse de una entrada temprana y proporcionar un producto superior por el mismo coste que los competidores ofrecen un producto de menor calidad (Abell y Hammond, 1979). Además, si la entrada temprana proporciona a los pioneros la posibilidad de conseguir una amplia distribución y los comerciantes tienen una gran importancia en el servicio al cliente, pueden derivarse ventajas de calidad en el servicio al cliente (Bain, 1956). Además, simplemente la entrada pionera puede proporcionar una imagen favorable del producto (Porter, 1980).

En el caso de que las ventajas en calidad del producto del pionero no sean sostenibles, los beneficios derivados de tener una mayor experiencia que los competidores podrían perder su importancia, una vez que el volumen acumulado alcanza un cierto nivel. En el estado de madurez del ciclo de vida del producto, el nivel de calidad puede llegar a alcanzar un nivel uniforme, de manera que los entrantes tardíos podrían ser capaces de superar la tecnología del pionero y proporcionar al mercado los productos de mayor calidad (Porter, 1980).

Del mismo modo, el posicionamiento del producto en el mercado tiene una gran influencia sobre el éxito en el mercado. Si se analizan todas las investigaciones que estudian las variables posicionamiento y calidad del producto, se llega a la conclusión de que el efecto resultante es superior, por regla general, al efecto directo que tiene el rol del empresario pionero (Robinson, 1988; Moore et al., 1991; Huff y Robinson, 1994).

Otra variable a analizar son los gastos en publicidad y promoción. En este caso no existen muchos trabajos que analicen la relación entre el momento de entrada y los citados gastos. Por ejemplo, Fornell, Robinson y Wernerfelt (1985) encontraron que los gastos en publicidad y promoción son mayores entre los entrantes tempranos que entre los pioneros del mercado.

Sin embargo, Lambkin (1988) obtuvo en sus estudios que el pionero tenía unos mayores gastos en *marketing* que los seguidores del mercado. Seguramente, estos resultados contradictorios son debidos a diferencias en las muestras o al modo en el que han sido operacionalizadas las variables en estos estudios. De manera que supone una variable de *marketing* de gran importancia cuya relación con el momento de entrada no está definida hasta el momento (Kerin, et al., 1992).

Aunque la fuerza y la dirección de la relación entre gastos en publicidad y promoción y momento de entrada es equívoca, superar a los competidores en este área ayudaría a los pioneros a mantener su superioridad. Esto es posible por dos razones,

primero, los gastos en publicidad y promoción tienen un impacto a largo plazo. Además, unos gastos en este área equivalentes para pioneros y seguidores podrían beneficiar a los pioneros por el efecto amplificado de su mayor permanencia en el mercado. De aquí se deriva que unos mayores gastos en publicidad y promoción por parte de los pioneros tendrían incluso un mayor efecto diferenciador. En segundo lugar, una amplia publicidad y promoción puede permitir a los pioneros crear barreras de entrada basadas en la diferenciación del producto que sólo podrían ser superadas por los seguidores si éstos emplean una gran cantidad de recursos en la creación de una confianza en su marca (Porter, 1985). Debido a que los seguidores tendrán que invertir tantos recursos en publicidad y promoción para superar la lealtad de los clientes al pionero, la rentabilidad obtenida por estas inversiones será mucho menor para el seguidor que para el pionero.

En el trabajo realizado por Lambkin (1988), se establece que los pioneros tienden a establecer una red de distribución más extensa que los entrantes tardíos. De manera similar, Lieberman y Montgomery (1988) establecen que la anticipación en la localización a través del rápido desarrollo de redes de distribución extensas es clave para fomentar la ventaja del pionero. De este modo, es probable que, en relación a los entrantes tardíos, los pioneros tiendan a utilizar más canales de distribución o a tener un mayor control sobre los canales de distribución empleados.

No obstante, el control sobre los canales de distribución podría ser, incluso, más importante para los seguidores que para los pioneros. Este control representa, entre otras cosas, un medio para alcanzar un segmento particular o una posición en el mercado. En el caso de los seguidores, este control puede tener una gran importancia ya que puede asegurar que éstos no se vean negativamente afectados por la habilidad del pionero para establecer vínculos con canales de distribución determinados a partir de acuerdos de distribución exclusivos. Los pioneros, por otra parte, podrían obtener menos beneficios del control de los canales de distribución debido a que su éxito tiende a estar menos vinculado a estrategias de *marketing* que están facilitadas por el control de los canales de distribución (Kerin et al., 1992).

Otra de las tácticas competitivas con influencia distinta en el resultado para pioneros y seguidores es el número de canales de distribución empleados. Los pioneros alcanzan unas bases para la sostenibilidad de la ventaja competitiva distribuyendo amplia y rápidamente sus productos, por eso se localizan en los segmentos de mercado más atractivos y fuerzan a los seguidores a ponerse al corriente (Hauser y Shugan, 1983). Esto puede conseguirse a través de una distribución selectiva, en la que un número limitado de canales distribuyen el producto, o a través de una distribución intensiva, en la que los pioneros intentarán conseguir tantos canales de distribución para sus productos como sea posible.

Como regla general, la distribución intensiva es preferible cuando el objetivo es maximizar la cobertura del mercado (Kotler, 1991). Además, dado el deseo común de los pioneros de entrar rápidamente y, en la medida de lo posible, saturar el mercado, las estrategias de distribución intensiva serían especialmente apropiadas para estas empresas que entran primero al mercado. Por otra parte, los seguidores podrían preferir la distribución selectiva ya que, a partir de la misma, podría ser posible un mayor control sobre los miembros de los canales.

En definitiva, las aportaciones recogidas en este apartado muestran la influencia de las tácticas competitivas en el resultado de las empresas, influencia que, en determinados casos será distinta según el momento de entrada al mercado.

3. APORTACIONES AL ESTUDIO DEL MOMENTO DE ENTRADA DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1. Introducción: La Teoría de Recursos y Capacidades

Una de las fuentes de aportaciones principales al estudio del momento de entrada al mercado proviene del Enfoque basado en los Recursos (Clement et al., 1998; Lieberman y Montgomery, 1998; Schoenecker y Cooper, 1998). Por este motivo, en

este capítulo se recogen las aportaciones de este campo de estudio a la materia en la cual centramos esta investigación. A continuación, y antes de pasar a analizar las principales aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades al estudio de la estrategia pionera, vamos a exponer los tópicos más importantes de dicha teoría.

3.1.1. De un enfoque externo a un enfoque interno

En los primeros trabajos conceptuales sobre dirección estratégica, la investigación prestaba similar atención tanto a las fuerzas y debilidades de la empresa como a las amenazas y oportunidades del entorno (Ansoff, 1965; Andrews, 1971).

Con la publicación del libro de Porter “Estrategia Competitiva” (1980), el énfasis se desvió hacia factores externos, basados en la competitividad de la industria. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1980), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y aquellos factores que desde el exterior de la empresa (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el resultado obtenido por las distintas organizaciones. En los estudios realizados siguiendo el paradigma tradicional estructura-conducta-resultados, se asume que las diferencias de resultado entre empresas de un mismo sector son pequeñas, mientras que existirán grandes diferencias entre los resultados de empresas pertenecientes a distintos sectores. Sin embargo, la evidencia empírica muestra la existencia de una importante diferencia entre los resultados de empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad, diferencia incluso superior a la variabilidad de los resultados entre empresas que pertenecen a distintos sectores (Rumelt, 1991; Conner y Prahalad, 1996).

Por otra parte, estas diferencias de resultados tienden a mantenerse a lo largo del tiempo, siendo el paradigma tradicional estructura-conducta-resultados incapaz de explicar satisfactoriamente dichas diferencias permanentes (Spanos y Lioukas, 2001).

Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. De este modo, surge la Teoría basada en los Recursos, siendo el artículo de Wernerfelt (1984) uno de los principales trabajos precursores de la misma. El trabajo señalado sirvió como recordatorio, tanto para investigadores como para empresarios, de la importancia de los recursos de la empresa para la obtención de los productos de la misma y, finalmente, de su resultado. Esta nueva teoría de la ventaja competitiva, que se apoya en los recursos como unidad básica de análisis, contribuye a explicar la evidencia empírica sobre la importancia relativa de los distintos factores que determinan el beneficio, así como la evolución de los resultados empresariales a lo largo del tiempo, superando de este modo algunas de las limitaciones de los enfoques tradicionales de la Economía Industrial y la Dirección Estratégica. La Teoría de los Recursos concede especial importancia al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991; Peteraf, 1993). La lógica subyacente a estos planteamientos supone que la sostenibilidad de los efectos de una posición competitiva se basa en el coste de los recursos utilizados para implantar la estrategia perseguida. Este coste se puede analizar en relación al mercado de factores estratégicos (Barney, 1986). En estos mercados la competencia es imperfecta debido a las distintas expectativas, a las asimetrías de información e incluso a la suerte, respecto al valor futuro de los recursos estratégicos. Si el mercado de factores fuera perfectamente competitivo, el coste de adquirir los recursos estratégicos sería igual al valor obtenido por la implantación de la estrategia consiguiente, de manera que ninguna empresa podría obtener y mantener una ventaja competitiva (Barney, 1986).

En definitiva, se pasa de un enfoque externo a uno interno a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas (Spanos y Lioukas, 2001). Sin embargo, un creciente cuerpo de investigación se ha centrado en comparar y contrastar las propuestas divergentes entre la Teoría basada en los Recursos y otras perspectivas que enfatizan la importancia del mercado en la generación de rentas, incluyendo el conocido enfoque desarrollado por Porter (1980) (Conner, 1991; Mahoney y Pandian,

1992; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997). De manera que se sugiere que la explicación del resultado de las empresas debe realizarse incluyendo tanto los elementos del entorno como los factores internos de la empresa. Así, se reconoce de manera general el importante impacto del entorno en la supervivencia y el posterior crecimiento de la empresa. Igualmente, los recursos, capacidades y estrategias de la empresa juegan importantes papeles en el éxito (Chandler y Hanks, 1994).

Por otra parte, la inestabilidad y dinamicidad del entorno exterior de la empresa hacen que sean los propios recursos y capacidades de la empresa una base mucho más estable sobre la cual plantear la estrategia de la misma. Así, es más conveniente definir la empresa en función de lo que ésta es capaz de hacer que en función de las necesidades que pretende satisfacer, ya que tendrá una base para la estrategia más duradera (Grant, 1991). Para la el Enfoque basado en los Recursos, la empresa se define como un conjunto de recursos únicos, centrándose en la relación entre las características internas de la empresa y el resultado. Esto avanza dos supuestos alternativos: a) las empresas podrían ser heterogéneas en relación a los recursos y capacidades en los cuales basan sus estrategias (Grant, 1991) y b) estos recursos y capacidades podrían no ser perfectamente movibles entre empresas, lo cual supondría la existencia de heterogeneidad entre los distintos integrantes de una industria (Peteraf, 1993). El Enfoque basado en los Recursos reestablece así la importancia de la empresa individual en oposición a la industria como unidad básica de análisis (Barney, 1991).

3.1.2. Definición y clasificación de recursos y capacidades

En las primeras contribuciones sobre la Teoría de los Recursos y Capacidades, no existía distinción entre recursos y capacidades. Posteriormente se introdujo esta distinción, existiendo entonces distintas definiciones de estos términos que vamos a pasar a analizar a continuación.

En primer lugar, en el caso de los recursos, nos encontramos con múltiples definiciones aportadas a lo largo de la literatura (Caves, 1972; Wernerfelt, 1984; Grant,

1991, Barney, 1991), entre las cuales destacamos la ofrecida por Barney (1991; pág. 101), que define los recursos como “los medios, aptitudes, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc, controlados por la empresa y que le permiten crear y ejecutar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad”. Destacamos esta aportación debido a que en la propia definición incorpora el potencial de los recursos para crear valor e incrementar los resultados de la empresa.

Nos encontramos también con una gran cantidad de clasificaciones de recursos que se han realizado a lo largo de la literatura. En primer lugar, partimos de la clasificación aportada por Grant (1991), el cual agrupa los recursos en seis categorías: recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos. Este autor plantea también otra clasificación en la que distingue entre recursos tangibles, intangibles y humanos (Grant, 1998).

Otra clasificación es la ofrecida por Barney (1991), que agrupa los recursos en tres categorías, recursos físicos, humanos y organizativos, señalando que no todos los recursos señalados son estratégicamente relevantes.

En el trabajo de Penrose (1959) podemos encontrar una clasificación seguida por varios autores (Aaker, 1989; Hall, 1992) basada en la distinción entre medios o recursos -considerados como algo que una empresa posee- y habilidades -considerados como algo que la empresa es capaz de hacer-.

Hall (1992), en concreto, diferencia los recursos intangibles entre medios y competencias, los medios pueden ser legales, como los contratos, licencias y patentes, o no legales, como la reputación y las redes de proveedores. En cuanto a las competencias, estas se dividen en *know-how*, que es poseída no sólo por empleados y directivos sino también por otros accionistas, y cultura organizativa.

En relación a las capacidades también nos encontramos distintas definiciones. Así, Prahalad y Hamel (1990) las consideran como competencias clave, que se forman a

partir del aprendizaje conjunto de la empresa, prestando especial atención a la coordinación de las distintas habilidades de producción y la integración de las diversas corrientes tecnológicas. Suponen, por tanto, un profundo compromiso de trabajo a través de los límites organizativos, involucrando al grupo humano y al conjunto de las funciones de la empresa. Estas competencias clave no disminuyen con su uso, sino que son mejoradas al aplicarse, necesitan ser fomentadas y protegidas y actúan como el nexo de unión entre los distintos negocios de la empresa.

Las capacidades son la facultad para coordinar el conjunto de recursos con el fin de llevar a cabo una actividad, es el resultado de la habilidad de un conjunto de recursos que trabajan de manera coordinada. De manera que, mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva. La creación de capacidades en una empresa conlleva sistemas complejos de coordinación entre personas y otros tipos de recursos, siendo necesario para conseguir esa coordinación un aprendizaje que se logra por medio de la repetición de los procesos. De este modo una capacidad puede considerarse, en esencia, como una rutina o un número de rutinas que interactúan entre sí (Grant, 1991).

Una capacidad se puede derivar de un solo recurso, o de la cooperación de un conjunto de diferentes recursos, procediendo de este hecho su menor o mayor grado de complejidad (Barney, 1991).

Por otra parte, Collis (1994) definió las capacidades como aquellos procedimientos socialmente complejos que determinan la eficiencia con la que las organizaciones son capaces de transformar factores en productos.

En la literatura nos podemos encontrar también con distintas clasificaciones de capacidades, entre las cuales destacamos la propuesta por Spanos y Lioukas (2001), en la que se distingue entre capacidades directivas, de *marketing* y técnicas. Esta clasificación es interesante para nuestro estudio debido a que incluye una de las tipologías más frecuentemente utilizadas en la literatura sobre el momento de entrada.

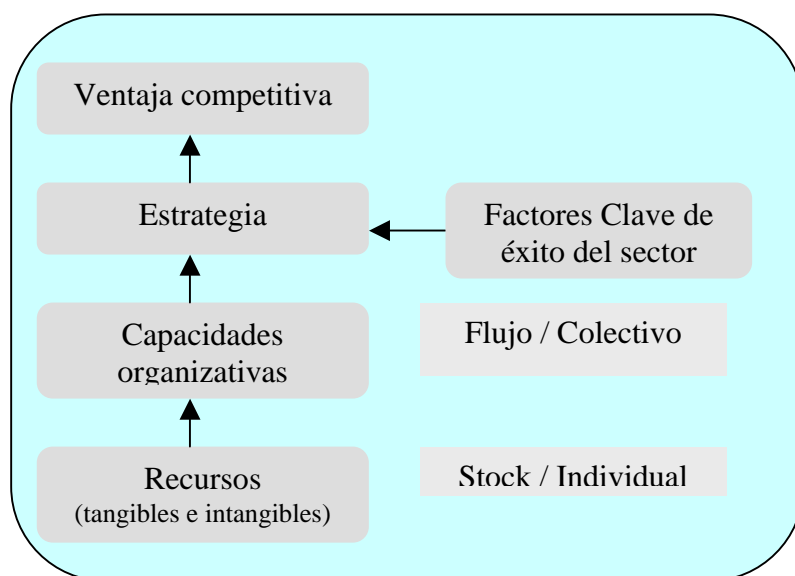
En primer lugar, las *capacidades directivas* hacen referencia a los procesos organizacionales y directivos que abarcan competencias directivas, asimismo, se incluyen también el conocimiento y las habilidades de los empleados junto con la eficiencia de la estructura organizativa, la cultura organizacional, los mecanismos de coordinación eficiente, los procedimientos de planificación estratégica y la habilidad para atraer empleados creativos.

Por su parte, las *capacidades en marketing*, hacen referencia al establecimiento de relaciones privilegiadas con clientes y proveedores, el conocimiento del mercado, el control sobre los canales de distribución, y una fuerte base de clientes establecida.

Finalmente, las *capacidades técnicas* hacen referencia a aquéllas competencias necesarias para transformar inputs en outputs, y vienen reflejadas por la eficiencia en el departamento de producción, las fortalezas tecnológicas y la infraestructura, las economías de escala y la experiencia técnica.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta, por este motivo, en este estudio nos decidimos por la inclusión de las capacidades de la empresa como una de las variables a analizar. La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura 2.3.

Figura 2.3. Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas



Fuente: Grant (1998)

3.1.3. Importancia de la Teoría de Recursos y Capacidades en la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas

El trabajo conceptual desarrollado en esta línea de investigación se ha centrado principalmente en las características de los recursos de la empresa que pueden contribuir a lograr una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. Son muchos los autores que han contribuido al posterior desarrollo de esta línea de investigación (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Teece, 1997; Spanos y Lioukas, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003).

Algunas investigaciones siguen la línea de Penrose (1959), y enfatizan la contribución de los recursos a la diversificación de la empresa, y cómo ésta debe ajustar sus “competencias clave” para conseguir un resultado óptimo (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Peteraf, 1993). Este enfoque acerca del papel de los recursos en la diversificación, proporciona una visión de la expansión de la empresa hacia nuevos productos y mercados (Peteraf, 1993).

Otros investigadores han enfatizado la contribución de los recursos a la sostenibilidad de la ventaja competitiva mediante el examen de cómo y por qué, en un entorno competitivo determinado, los recursos pueden contribuir a que una empresa tenga una determinada ventaja sobre las demás (Barney, 1991; Conner, 1991; Powell, 1997).

Los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) tienen una importancia trascendental en la línea de investigación del Enfoque basado en los Recursos. En el trabajo de Wernerfelt (1984) se enfatiza el papel de los recursos y la diversificación, y sus principales aportaciones constituyen parte de la base teórica del mencionado enfoque. En este trabajo se presta una especial atención al concepto de barreras de posición de recursos, es decir, la posibilidad que tienen aquellas empresas que poseen un recurso, de impedir la entrada a nuevos entrantes que carecen del mismo. Este concepto se presenta de manera parcialmente análoga al de las barreras de entrada, en la medida en que contienen los mecanismos que permiten una ventaja del poseedor de un recurso sobre el que no lo posee.

En esta línea se identifican distintos tipos de recursos para los cuales pueden establecerse barreras de posición de recursos, entre los que destacan la capacidad de producción, la lealtad al cliente, la experiencia en producción (para este caso apunta la idea de que si la experiencia se traslada de manera sencilla a los entrantes tardíos, lo que sería el efecto *free-rider*, no habría ventajas para los primeros en establecerse), y las capacidades tecnológicas, destacando en todos los casos la posición ventajosa del entrante previo sobre el tardío, debido a que, tal y como plantea Wernerfelt (1984), es mucho más sencillo ocupar una posición de ventaja en relación a los recursos siendo pionero que reemplazando a otra empresa que ya la tiene.

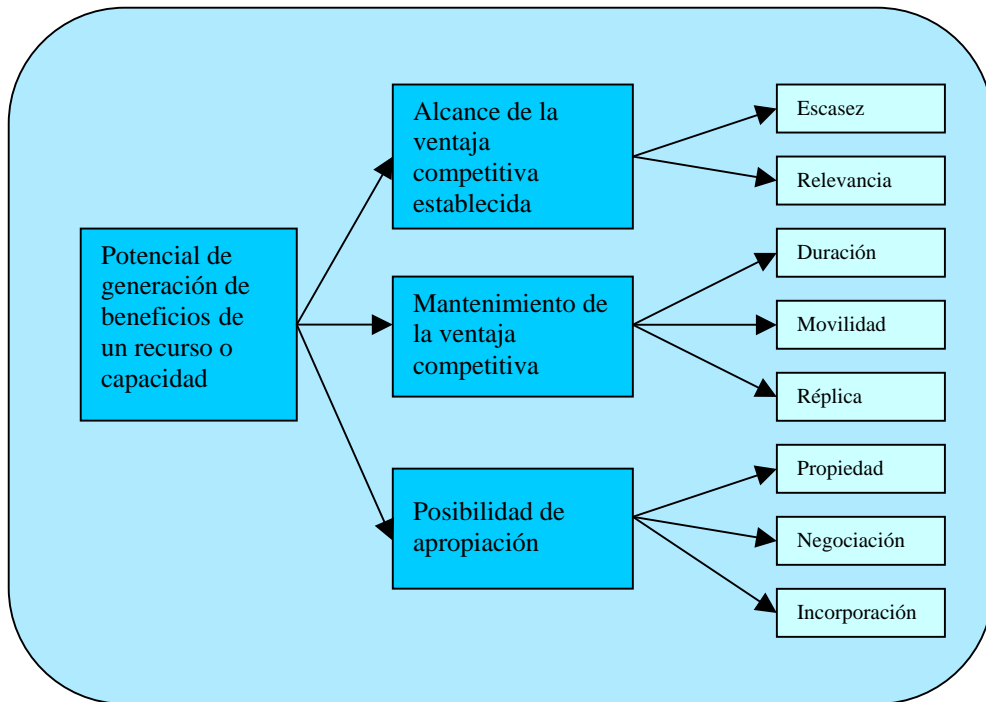
Una premisa fundamental del Enfoque basado en los Recursos es que asume una heterogeneidad persistente entre empresas en función de los recursos que las mismas poseen. Esta heterogeneidad tiene su origen en las barreras a la imitación (Rumelt, 1991). De manera que una estrategia generará un resultado sostenible si los recursos

utilizados para implantarla son valiosos, raros, no imitables y no sustituibles. Barney (1991) argumenta en su trabajo que, para que las empresas pioneras puedan beneficiarse de las ventajas propias de la entrada temprana al mercado, deben ser heterogéneas en términos de los recursos que controlan.

Coyne (1986) apunta que una empresa, no sólo debe tener recursos y capacidades que sus competidores no tienen, sino que además éstos tienen que resultar diferentes para sus clientes. De manera que para que una empresa posea una ventaja competitiva sostenible en un mercado concreto, la diferencia entre la empresa y sus competidores debe reflejarse en uno o más atributos que sean criterios clave de compra (Grant, 1998). Además, para que la ventaja competitiva sea sostenible, los criterios clave y las capacidades subyacentes deben ser duraderos, y en el caso de que se produzcan cambios en estos criterios clave, la empresa debe ser capaz de adaptarse a ellos (Hamel y Prahalad, 1994; Boulding y Staelin, 1993).

Por su parte, Grant (2001) plantea que el beneficio que una empresa obtiene de sus recursos y capacidades va a depender de tres factores que, a su vez, están relacionados con determinadas características de los mismos, estos factores son el alcance de la ventaja competitiva, el mantenimiento de dicha ventaja y la posibilidad de apropiación de las rentas de los recursos.

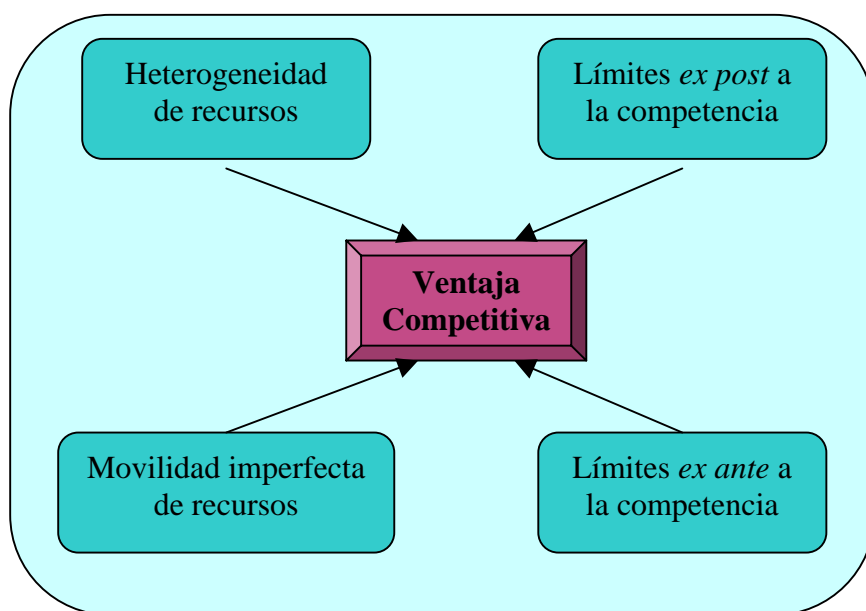
Figura 2.4. Potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades



Fuente: Grant (2001)

Peteraf (1993) plantea también un modelo en el que expone las bases de la consecución de una ventaja competitiva a partir del Enfoque basado en los Recursos. Según este modelo, las empresas deben reunir cuatro condiciones para alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible. Estos cuatro elementos básicos serían: la heterogeneidad de recursos, los límites *ex post* a la competencia, la movilidad imperfecta de recursos y los límites *ex ante* a la competencia. A continuación, en la figura 2.5, se refleja dicho modelo.

Figura 2.5. Las bases de la Ventaja Competitiva



Fuente: Peteraf (1993)

Este modelo intenta resaltar la importancia de cada uno de estos factores explicativos de la ventaja competitiva y justificar el papel individual de cada uno en la creación y sostenibilidad de rentas. Esto no supone que estas cuatro condiciones sean independientes entre sí, ya que, como indica Peteraf (1993), se encuentran relacionadas.

La heterogeneidad es la condición más relevante, ya que supone la condición sin la cual no puede obtenerse una ventaja competitiva. El modelo plantea que la heterogeneidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para la obtención de una ventaja competitiva. Para que la ventaja sea sostenible según este modelo, es necesario también que se planteen límites *ex post* a la competencia, es decir, que cuando una empresa consiga una posición superior en el mercado, deben existir determinadas fuerzas que limiten la competencia en ese mercado (Rumelt, 1984). La heterogeneidad fundamenta también la condición de límites o imperfecciones en la movilidad de recursos, es decir, que se trate de recursos que de algún modo sean específicos de las necesidades de la empresa que los posee. De manera que su valor actual en la empresa que los tiene es superior al valor que tendrían con cualquier uso alternativo (Montgomery y Wernerfelt, 1988). Finalmente, la condición de existencia de límites *ex*

ante a la competencia plantea que, previamente al establecimiento de una posición superior de recursos por parte de una empresa, debe existir una competencia limitada por esa posición (Barney, 1986).

El análisis del potencial de generación de renta de los recursos y capacidades concluye que los recursos y capacidades más importantes de una empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, difíciles de transferir, difícilmente replicables, y sobre los cuales la empresa tiene una clara propiedad y control (Grant, 2001).

La esencia de la formulación estratégica será entonces diseñar una estrategia que haga que el uso de estos recursos y capacidades clave sea lo más efectivo posible. El diseño de la estrategia sobre los recursos y capacidades más importantes para la empresa podría suponer una limitación del ámbito estratégico de la empresa a aquellas actividades sobre las que la empresa posee una clara ventaja competitiva. Por otra parte, en industrias en las que las ventajas competitivas poseídas por determinadas empresas puedan ser fácilmente erosionadas, las empresas deben esforzarse principalmente en la creación de flexibilidad, que les permita crear nuevas ventajas antes que las antiguas sean eliminadas por la actuación de la competencia. Ésta es una de las características que se considera como necesaria para que las empresas pioneras conserven las ventajas derivadas de su entrada previa al mercado (Lieberman y Montgomery, 1998)

3.1.4. Nuevas aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades

El planteamiento dinámico de la Teoría de Recursos y Capacidades ofrece una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Nelson y Winter (1982) describen la competencia como un proceso evolutivo en el que casi nunca se alcanza el equilibrio. Las empresas compiten mediante la innovación y consiguen resultados con una comprensión parcial de la causalidad que subyace en dichas innovaciones y en sus propias capacidades, basadas en rutinas organizativas mejoradas continuamente a través del aprendizaje. Las diversas configuraciones de

recursos desarrolladas por las empresas se someten continuamente a un test de mercado, de modo que las configuraciones más efectivas sobreviven al resto y tienden a mantenerse en el conjunto de las empresas en el curso del proceso de selección económica impuesto por las fuerzas de la competencia. Los recursos son, pues, la unidad básica sobre la que actúan los procesos de selección económica, mientras que la empresa se concibe como algo más que un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado. Se considera como un agente económico que crea nuevos y superiores recursos o combinaciones de recursos con el fin de ser más competitivo y obtener rentas económicas (Foss y Eriksen, 1995; Dickson, 1996; Teece et al., 1997).

En la visión evolutiva de la actividad económica hay seis conceptos clave que ayudan a explicar el origen y la función económica de la heterogeneidad de recursos (Levinthal, 1995; Nelson, 1995; Rumelt, 1995). Son los conceptos de variedad, inercia, selección, retención, mutación e innovación. La variedad, entendida como existencia de recursos heterogéneos, es lo que cabe esperar de la competencia entre las empresas bajo condiciones de racionalidad limitada y en un entorno caracterizado por su complejidad e incertidumbre (Barney, 1986).

El concepto de inercia se relaciona con la persistencia de la variedad a lo largo del tiempo. En la Teoría Evolutiva, la inercia surge ligada al comportamiento rutinario (Nelson y Winter, 1982). Las rutinas permiten a la empresa realizar eficientemente sus actividades, pero igualmente limitan su habilidad para cambiar. La inercia constituye, junto con el supuesto de variedad, una precondition necesaria para que exista selección económica (Nelson y Winter, 1982). Como veremos a continuación, este concepto se reconoce tradicionalmente como característico del comportamiento de las empresas pioneras (Fernández et al., 1998).

La selección es el proceso en virtud del cual las empresas menos competitivas son expulsadas del mercado por las fuerzas de la competencia. Por su parte, la retención es el mecanismo que conduce a la preservación de las configuraciones de recursos que han sobrevivido a los procesos de selección internos y externos, demostrando ser

superiores. Esas configuraciones tienden a predominar en la industria, desplazando a las configuraciones inferiores. Finalmente, la mutación puede concebirse como una innovación o cambio accidental en los recursos y rutinas actuales que puede tener un efecto positivo, negativo o nulo sobre la competitividad de la empresa. Adicionalmente a estos cambios accidentales, las empresas tratan deliberadamente de innovar en sus recursos y rutinas para mejorar su posición competitiva. La innovación y la mutación son las dos fuerzas de cambio que se oponen a la inercia y que contribuyen a aumentar la variedad de recursos (Rumelt, 1995).

En resumen, en el enfoque dinámico de la ventaja competitiva, centrado más en el análisis de los procesos de cambio que en las condiciones de equilibrio, la heterogeneidad de recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes, soluciones que no pueden anticiparse *ex ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre.

3.2. Aportaciones al estudio de la estrategia pionera

Una vez realizada una aproximación a los aspectos básicos relativos al Enfoque basado en los Recursos, vamos a pasar a analizar las aportaciones de dicha teoría al estudio de la estrategia pionera.

En los últimos años, diversos trabajos han destacado las aportaciones de este enfoque al estudio de la estrategia pionera (Clement et al., 1998; Lieberman y Montgomery, 1998; Schoenecker y Cooper, 1998). Lieberman y Montgomery (1998) realizan un estudio en el que plantean dos cuestiones básicas en relación a la interacción entre los recursos y capacidades y el momento de entrada al mercado. En primer lugar, estos autores intentan comprobar si los recursos y capacidades iniciales de una empresa afectan al momento de entrada óptimo de las empresas al mercado y, en segundo lugar, intentan establecer bajo qué condiciones puede una entrada temprana aumentar la acumulación de recursos y capacidades superiores en la empresa. En los dos apartados

siguientes se exponen los planteamientos en torno a estas dos cuestiones.

3.2.1. Influencia de los recursos y capacidades iniciales en el momento de entrada

En relación con la primera cuestión, Lieberman y Montgomery (1998) señalan que el momento óptimo de entrada en el mercado dependerá de las fortalezas y debilidades de los recursos existentes en la empresa. Como expusimos en el apartado anterior, la visión tradicional afirma que las empresas pioneras tienen un potencial para conseguir recursos y capacidades superiores. Sin embargo, los pioneros en ocasiones desaprovechan las mejores oportunidades, ya que las incertidumbres tecnológica y de mercado podrían ocultar estas mejores oportunidades. En su trabajo de 1988, Lieberman y Montgomery proponían que la estrategia pionera sería una estrategia deseable para aquellas empresas comparativamente superiores en el desarrollo de nuevos productos, mientras que para empresas con capacidades superiores en *marketing* sería más adecuado retrasar la entrada a un momento posterior en el que las incertidumbres acerca de la tecnología y el mercado hayan sido resueltas. En general, tal y como exponen Robinson et al., (1992), los pioneros, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos tienen diferentes patrones de recursos y capacidades. Esta idea de que las empresas tienen diferentes tipos de recursos y posturas estratégicas en términos de innovación, asumir riesgos y orden de entrada, ha sido ampliamente discutida a lo largo de la literatura (Lieberman y Montgomery, 1998; Covin et al., 2000; Levesque y Shepherd, 2002; Robinson y Chiang, 2002).

Este enfoque es consistente con la corriente de investigación que estudia cómo los recursos de la empresa afectan a las decisiones estratégicas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Entre las aportaciones más relevantes sobre los factores que inciden en el momento de entrada destaca el trabajo de Mitchell (1989), que señala que son los recursos especializados, con un valor idiosincrásico en un nuevo producto-mercado, el principal determinante de la decisión. Así, observa una tendencia de las empresas con recursos especializados en el sector a entrar antes y con mayor

probabilidad.

Por otra parte, Robinson y Fornell (1985) desarrollan un estudio en el que prueban que en aquellos sectores en los que los pioneros suelen tener ventajas para la distribución de sus productos, éstos podrán alcanzar unas mayores cuotas de mercado. Esta expectativa es la que motivará una entrada temprana. Por el contrario, en industrias intensivas en publicidad, los pioneros no tienen cuotas de mercado significativamente mayores y, por tanto, las mayores expectativas de rentabilidad serán para una entrada tardía.

Robinson et al., (1992) estudian los factores que influyen en la elección del momento de entrada en el sector y concluyen que la posesión de recursos y capacidades particulares lleva a la empresa a elegir una estrategia de entrada determinada. Observan que las empresas que poseen fuertes capacidades en *marketing* y las pequeñas corporaciones con una importante imagen de marca tienden a entrar más tarde. Sin embargo, no encuentran soporte empírico para determinar la influencia de inversiones regulares en I+D en el momento de entrada. En este estudio la calidad general de los recursos no difería de manera sustancial entre pioneros y seguidores, lo cual contradice los supuestos de Lieberman y Montgomery (1998) acerca de que los pioneros deberían ser intrínsecamente más fuertes o rentables que los entrantes tardíos.

Otra aportación relevante es la de Thomas (1996), que estudia el efecto del capital de marca en el orden de entrada, demostrando que las empresas con un mayor stock de capital de marca son más propensas a entrar pronto en nuevos segmentos del mercado con una nueva marca.

En un trabajo más reciente, Schoenecker y Cooper (1998) investigan los factores que influyen en el momento óptimo de entrada de las empresas en industrias basadas en nuevas tecnologías. De manera consistente con investigaciones previas, se presupone que los recursos de la empresa y los atributos organizacionales determinan el momento óptimo de entrada. Señalan que dichas investigaciones previas demuestran la influencia

de determinados factores específicos de la empresa en el momento de entrada, sin considerar las condiciones del mercado. A partir de un estudio empírico, detectan que dos tipos de recursos, tecnológicos y de *marketing*, están asociados con la estrategia pionera. También observan que determinados atributos organizativos, como el compromiso con un mercado amenazado y, frente a lo esperado, el mayor tamaño de la empresa, están relacionados con una estrategia pionera. Sin embargo, indican que la capacidad de predicción sobre la adopción de una estrategia pionera de estos factores endógenos se ve afectada por las características del sector en el que la empresa se sitúa. Así, en un sector con elevada incertidumbre tecnológica asociada a su rápido desarrollo, con facilidad relativa para entrar en el mismo y con una aparente ausencia de ventajas competitivas sostenibles para las empresas que entren primero, los factores endógenos no inciden de manera relevante en la decisión de adoptar una estrategia pionera (Levesque y Shepherd, 2002).

3.2.2. Influencia del momento de entrada en la acumulación de recursos y capacidades superiores, y su influencia en el resultado

En respuesta a la segunda cuestión planteada, Lieberman y Montgomery (1998) señalan que una entrada temprana en un mercado emergente puede facilitar la acumulación de recursos y capacidades. Los pioneros pueden obtener recursos anticipados relacionados con el mejor posicionamiento en los ámbitos geográfico, tecnológico o de percepción de los consumidores, lo que les permite expandir y defender su posición en el mercado bloqueando el espacio de su producto con la ampliación de su línea de productos. Sin embargo, a veces los pioneros pierden las mejores oportunidades, que son ocultadas por incertidumbres tecnológicas y de mercado. De hecho, los pioneros pueden obtener recursos equivocados que reducen su valor a medida que evoluciona el mercado. Podemos considerar, así, los recursos y capacidades de la empresa como factores moderadores de las ventajas de entrar primero en el mercado (Szymanski et al., 1995).

Según Grant (1998), el que ocupa inicialmente una posición estratégica, logra

acceder a recursos y capacidades que el seguidor no puede conseguir. Por un lado, los pioneros pueden acumular recursos valiosos difíciles de imitar, aprovechando la consecución de un determinado período de liderazgo. Así, los rivales tendrán dificultades para replicar el stock de recursos heterogéneos, con ambigüedad causal en su proceso, que sustentan la ventaja competitiva de la empresa (Fernández et al., 1997). Cuando los recursos de las empresas más competitivas no están en el mercado, los imitadores pueden tratar de replicarlos por sí mismos.

La persistencia de la heterogeneidad de recursos dependerá entonces de las características del proceso de acumulación que hacen incierta, lenta o costosa la réplica de los recursos superiores. Imitar un recurso supone replicar el proceso a través del cual se acumula. Aunque la réplica de los recursos más valiosos sea factible y poco costosa, por su condición de seguidor, el imitador puede enfrentarse a una serie de desventajas difíciles de superar, que hacen que esta réplica no resulte rentable. La empresa que consolida una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos recursos o nuevas combinaciones de los recursos existentes adquiere las ventajas propias del innovador (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). Puede beneficiarse de la posición de monopolio temporal que confiere la titularidad de una patente. Además, a través de las patentes una empresa puede controlar y restringir el uso de una determinada tecnología y hasta condicionar su evolución futura al influir sobre el estándar.

Por otro lado, la empresa pionera podrá seleccionar y asegurar los canales de distribución (Karakaya y Kobu, 1994) y los proveedores, consiguiendo una elevada reputación ante los mismos, que difícilmente puede ser igualada por los seguidores. También las empresas pioneras pueden obtener prestigio entre los clientes, e incluso moldear su estructura de costes, si éstos evolucionan en un sentido favorable para su posición inicial, desarrollan una fidelidad a su producto por su experiencia acumulada o su producto se convierte en el estándar del sector en relación al diseño o la tecnología. Como señalan Lieberman y Montgomery (1998), estos recursos residen, básicamente, en el nivel en el que los clientes deciden a favor de los productos pioneros, si bien las empresas pueden favorecer su desarrollo. Además, los pioneros pueden desarrollar

determinadas capacidades organizativas clave en el producto o servicio en cuestión. Los pioneros pueden conseguir ventajas en costes derivadas de su mayor experiencia. Estas ventajas son sostenibles y constituyen una barrera de entrada, si el aprendizaje acumulativo reside en los recursos y en las competencias distintivas de la empresa. Sin embargo, el aprendizaje no tiene por qué producirse y, aunque se produzca, no tiene por qué recordarse y aplicarse en experiencias futuras (Shepherd y Shanley, 1998; Levesque y Shepherd, 2002).

Pero las empresas pioneras también sufren diversas desventajas (Fernández et al., 1997): soportan costes por sobreinversión en I+D para obtener una patente y por comprimir el tiempo para la generación de una nueva tecnología; a veces, para conseguir efectos de aprendizaje y red del establecimiento del estándar, es necesario asumir un coste de cesión de licencias, difusión de innovaciones o reducción de precios para alcanzar la cuota de mercado necesaria; además, se puede generar un elevado coste en la educación de clientes y por la necesidad de soportar bajos niveles iniciales de producción.

De todos modos, no hay garantías de que las ventajas potenciales de la estrategia pionera sean suficientes para mantener una posición fuerte cuando aumenta el dinamismo del mercado y la evolución de la demanda y la tecnología es incierta. Junto al dinamismo del mercado, analizado con anterioridad, Hill y Jones (1996) señalan que el mantenimiento de la ventaja competitiva depende también de la existencia de barreras a la imitación y de la capacidad de los competidores para la imitación. Las barreras de imitación no sólo se refieren a las dificultades para imitar el producto que la empresa introduce en el mercado, sino para obtener un recurso clave (Makadok, 1998). Las ventajas competitivas conseguidas por la empresa pionera van a afectar de manera relevante a las empresas rivales, que tenderán a imitarla (D'Aveni, 1994); aunque su capacidad de imitación dependerá de la naturaleza de sus compromisos estratégicos previos (Ghemawat, 1991). La duración de las ventajas de las empresas pioneras dependerá de los recursos y capacidades desarrollados por las mismas y de las capacidades de los imitadores. Éstos intentarán identificar las fuentes de la ventaja

competitiva, y generar o adquirir los recursos necesarios para su desarrollo, aprovechando el menor nivel de incertidumbre al que se enfrentan (Grant, 1998).

La dimensión de la ventaja de las empresas establecidas sobre las entrantes mide la importancia de las barreras de entrada. De acuerdo con Grant (2001), las principales fuentes de barreras de entrada son la inversión necesaria para introducirse en un sector - que en ocasiones es tan elevada que puede disuadir a los potenciales entrantes de establecerse en el mismo-, las economías de escala, las ventajas absolutas en costes, la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución, las barreras administrativas y legales creadas por los gobiernos y la posibilidad de represalias como reacción a la entrada de nuevas empresas.

La eficacia de las barreras de entrada para disuadir a los nuevos competidores potenciales depende también de los recursos de éstos. Las barreras de entrada que son efectivas para impedir el ingreso de nuevas empresas, pueden ser ineficaces para impedir el paso de empresas que están diversificadas en otros sectores (Yip, 1982).

3.2.3. El problema de la inercia

Un aspecto importante a analizar en relación a la estrategia pionera es el referente a la inercia. El concepto de inercia se relaciona con la resistencia al cambio a lo largo del tiempo (Nelson y Winter, 1982). Las modificaciones producidas en los precios de los factores, en las preferencias de los consumidores o en la tecnología utilizada en el sector deberían tener como respuesta una modificación en la forma de actuar de las empresas, tal y como se presupone en el supuesto neoclásico, en el que se asume que éstas tienen flexibilidad total. Sin embargo, las empresas muestran una gran inercia en su adaptación a las condiciones del entorno, y esta falta de flexibilidad les lleva a incurrir en costes de ajuste (Yip, 1982).

Hannan y Freeman (1984) argumentan que la inercia se debe, en parte, a las inversiones en activos especializados y a la existencia de elementos organizacionales

difíciles de modificar.

En relación a este tema nos encontramos que, a menudo, las empresas corren el riesgo de caer en la trampa de su propio éxito. Esto se produce debido a que cuando obtienen una rentabilidad satisfactoria no buscarán nuevas oportunidades mediante la búsqueda de recursos alternativos, sino que simplemente intentarán mantener su situación actual y únicamente se plantearán la posibilidad del cambio cuando las condiciones se vuelvan adversas (Levinthal, 1995).

A este respecto, Yip (1982) afirma que los pioneros muestran una cierta inercia a mantener la tecnología que les genera beneficios a corto plazo, sin tener en cuenta que quizás esa tecnología sea incapaz de asegurar una rentabilidad en un plazo mayor de tiempo.

Este refuerzo positivo, derivado de la ventaja competitiva a corto plazo que se sustenta en los recursos actuales, puede impedir el desarrollo de nuevos recursos y conocimientos y la búsqueda de nuevas actividades. Esto se produce como consecuencia de que el éxito a corto plazo impide a las empresas percibir los cambios en el entorno y buscar la novedad. De manera que, si los cambios producidos en las condiciones del mercado o en la tecnología son importantes, la inercia causante del refuerzo de la estrategia actual puede conducir a la empresa a una crisis de graves consecuencias (Fernández et al., 1997).

En la Teoría Evolutiva, la inercia aparece vinculada al comportamiento rutinario (Nelson y Winter, 1982). Tal como vimos anteriormente, las rutinas permiten a la empresa realizar sus actividades de manera eficiente, sin embargo, tienen un aspecto negativo, y es que limitan las opciones de cambio de la empresa.

También existen otros factores de carácter político a tener en cuenta en el problema de la inercia. Por ejemplo, se observa que el bloqueo al cambio por la alta dirección o la oposición de la estructura actual de poder de la empresa a todos aquellos

proyectos o programas que supongan una modificación de su situación actual, pueden suponer un freno para el cambio y, por tanto, un agravante para el problema que estudiamos (Rumelt, 1995).

Otro problema que pueden encontrarse las empresas pioneras es la “trampa de la especialización”, que se define como una especialización excesiva que limita la flexibilidad de la empresa ante cambios del entorno. Se produce debido a que las empresas tienden a especializarse excesivamente en el objeto de sus capacidades tecnológicas actuales, y se encuentran con dificultades a la hora de realizar nuevas inversiones, así como para optar por otras alternativas que se alejen de su situación actual (Fernández et al., 1997).

La empresa puede caer en esta trampa debido a las inversiones realizadas previamente y a su mayor facilidad para adquirir conocimientos relacionados con su núcleo de especialización actual. Es muy común que las empresas tiendan a invertir en conocimiento tecnológico relacionado con el que tienen actualmente, esto es debido a que les resultará menos costoso que invertir en una tecnología nueva (Levinthal, 1995).

Es decir, que la inercia produce un refuerzo de la estrategia exitosa, que lleva a las empresas a no percibir las modificaciones producidas en la demanda o en la tecnología, lo que puede provocar una destrucción de las ventajas competitivas alcanzadas por las empresas pioneras.

Esta inercia se acentúa aún más en el caso de una excesiva especialización de los recursos (Mitchell, 1991). Además, como afirman Shepherd y Shanley (1998), las empresas pioneras, ante situaciones de inestabilidad en los factores clave de éxito del sector, intensifican su compromiso con la tecnología exitosa. Esto, junto a la inercia organizativa, hace que sean menos propensas a afrontar las siguientes innovaciones que desestabilicen su entorno.

En resumen, encontramos que existe una interacción entre la acumulación de recursos y el momento de entrada en el mercado de manera bidireccional. De manera que la disponibilidad inicial de recursos y capacidades afecta a la decisión sobre el momento de entrada óptimo y, en sentido inverso, el desarrollo de la estrategia pionera favorece la acumulación de recursos superiores, que llevarán a la generación y sostenibilidad de una ventaja competitiva. Sin embargo, una excesiva especialización en los recursos y capacidades utilizados por la empresa puede desarrollar determinados inconvenientes debido al problema de la inercia.

También podemos destacar el análisis de diversos aspectos relacionados con el mantenimiento de las ventajas competitivas (Hill y Jones, 1996), como son las barreras a la imitación de los recursos de los pioneros (Makadok, 1998), o las capacidades de imitación de los competidores en función de sus compromisos estratégicos (Ghemawat, 1991).

4. APORTACIONES AL ESTUDIO DEL MOMENTO DE ENTRADA DESDE EL MARKETING

4.1. Introducción: El aprendizaje y la formación de las preferencias de los consumidores

Han sido numerosas las aportaciones que, desde el *marketing*, se han realizado al estudio de la estrategia pionera. Estas aportaciones se han centrado fundamentalmente en la influencia del momento de entrada en el proceso de aprendizaje y en la capacidad de las empresas pioneras para influir en la formación de las preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1994; Lieberman y Montgomery, 1998; Zhang y Markman, 1998). Por este motivo, pasamos en primer lugar a analizar algunos de los planteamientos posteriormente utilizados en las aportaciones realizadas al estudio del momento de entrada desde el *marketing*.

Uno de los temas de interés más duradero en la literatura sobre *marketing* ha sido entender el proceso de aprendizaje de los consumidores. Una gran parte de las

investigaciones realizadas en esta área ha estado dirigida a examinar el aprendizaje del consumidor a partir de la publicidad, la comunicación “boca a boca” y la propia experiencia. Dentro de esta línea de investigación aparece la idea de que la mayor parte del aprendizaje del consumidor ocurre a través de la exposición a fuentes de información externas como la publicidad (Gregar-Paxton y Roedder, 1997).

Aunque es probable que gran parte del aprendizaje del consumidor ocurra a través de la publicidad, es también probable que los consumidores aprendan a través de un proceso de transferencia interna de conocimientos a partir de dominios ya conocidos. Es decir, los consumidores podrían aprender sobre un nuevo producto a partir de la publicidad, pero también podrían aprender a partir del conocimiento de las características de un tipo de producto similar al nuevo. La posibilidad de comparar las características de un producto con las de otro ya conocido es una de las condiciones que se establecen como necesarias para que los productos de las empresas seguidoras puedan competir, e incluso superar, a los de las empresas pioneras (Zhang y Markman, 1998).

La transferencia de conocimiento ha emergido como un aspecto de suma importancia en relación al comportamiento del consumidor. Por ejemplo, en la literatura se ha asumido que el éxito de una extensión de marca depende del grado en el que se transfieran las creencias y actitudes positivas asociadas con la marca matriz a la extensión de marca (Aaker y Day, 1986; Boush y Loken, 1991; Broniarczyk y Alba, 1994a).

Las estrategias de imitación de *marketing* acerca de las características de los productos de las empresas pioneras, que se basan en simples comparaciones de apariencias entre los productos, existen para aprovechar la ventaja que se obtiene por la tendencia de los consumidores a superar la confianza exclusiva en los productos del pionero, apoyando así una transferencia de conocimientos basada únicamente en atributos físicos (Zhang y Markman, 1998).

Una de las razones por las que es importante estudiar el proceso de aprendizaje es el rápido cambio tecnológico, que está aumentando el ritmo de creación de nuevos productos. Estas innovaciones radicales representan productos completamente nuevos e imponen al consumidor requisitos de aprendizaje significativos. De hecho esta es una de las razones por las que el proceso de adopción de estos nuevos productos puede ser lento (Gatignon y Robertson, 1985; Van Osselaer y Alba, 2000).

Una característica principal de los productos realmente nuevos es que requieren la introducción de estructuras de conocimiento completamente nuevas, no sólo la modificación o extensión de las estructuras existentes. En primer lugar, muchos productos completamente nuevos resultan de cambios en la tecnología que son en algunos casos de naturaleza abstracta. Estableciendo una comparación relacional entre la nueva tecnología y algo que sea conocido y concreto, la noción de lo que la nueva tecnología es, y lo que puede proporcionar al consumidor, puede expresarse más claramente. En segundo lugar, muchos productos realmente nuevos crean categorías de productos enteramente nuevas. Así, el aprendizaje sobre productos completamente nuevos mediante la comparación relacional podría servir para facilitar la comprensión de los nuevos productos facilitando la tarea de acomodar la información recibida sobre ellos (Van Osselaer y Alba, 2000).

Sujan y Bettman (1989) identificaron dos estrategias para posicionar una marca en el mercado. La primera estrategia, la diferenciación del producto, supone posicionar la marca en una categoría de producto existente. La segunda estrategia, “subtipificar”, supone posicionar la marca cerca, pero no en una categoría de producto existente (ej., crear un submercado o nicho). Estas aproximaciones se centran, exclusivamente, en comparaciones entre un producto y la estructura de conocimiento utilizada para organizarlo en la memoria. Esto viene reflejado en el hecho de que las opciones disponibles para posicionar una marca se basan en comparaciones que sitúan la nueva marca en una categoría de producto existente (diferenciación) o cercana a él (subtipificar).

El concepto de *marketing* es asimilado a un proceso de descubrimiento, para identificar y encontrar las necesidades de los consumidores. De manera, que la ventaja competitiva será alcanzada por aquellas empresas que mejor se adapten a las necesidades de los consumidores.

De este modo, las preferencias de los consumidores son, al menos en parte, el resultado de la dinámica competitiva. Aquellos compradores sin preferencias establecidas, irán adquiriéndolas a través de un proceso de prueba y error, en función de aquellos atributos que se adaptan a sus gustos y aquellos que no. En este punto, las empresas que entran en primer lugar al mercado tienen la posibilidad de influir en la formación de las preferencias de los consumidores, en la medida en que consiguen llegar a los consumidores antes que ninguna otra empresa (Carpenter y Nakamoto, 1994; Van Osselaer y Alba, 2000). Así, las preferencias de los consumidores evolucionan a medida que aumenta su experiencia, razón por la cual la competencia puede entenderse como una competición para formar la naturaleza de las preferencias de los consumidores, en la cual los primeros tendrán ventajas reconocidas.

El concepto de *marketing* implica que un objetivo de la estrategia de *marketing* es encontrar las preferencias de los consumidores, y la ventaja competitiva es alcanzada por aquellos que mejor encuentran estas necesidades. Por otra parte, las preferencias de los consumidores no son estables, por lo que la simple respuesta a las mismas no garantiza la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Tellis y Golder, 1996).

Sin embargo, la formación de estas preferencias sí contribuiría a la creación de ventajas competitivas, por lo que sería éste el verdadero objetivo de la estrategia de *marketing*.

De manera que, la ventaja pionera se alcanzará solamente si el pionero tiene éxito en la formación de las preferencias de los consumidores. Si el pionero fracasa en la creación de esta ventaja para sí mismo, esta ventaja puede ser alcanzada por entrantes posteriores (Carpenter y Nakamoto, 1994).

4.2. Aportaciones al estudio de la estrategia pionera

Tal y como hemos mencionado anteriormente, una vez expuestos algunos de los planteamientos en los cuales se basan las aportaciones del *marketing*, en este apartado pasamos a analizar las principales aportaciones de esta disciplina al estudio del momento de entrada en el mercado.

A este respecto, han sido numerosas las contribuciones teóricas desde el campo del *marketing* en relación a las ventajas del pionero. Estas contribuciones se centran principalmente en el estudio de la incidencia de la estrategia pionera en la formación de las preferencias de los consumidores y en el aprendizaje de los clientes (Carpenter y Nakamoto, 1994; Lieberman y Montgomery, 1998).

Lieberman y Montgomery (1998) resaltan las aportaciones de las escuelas de *marketing* que han utilizado los estudios experimentales para explorar cómo puede afectar el orden de entrada al proceso de formación de las preferencias y al comportamiento de los consumidores. En su trabajo, estos autores afirman que los entrantes tempranos pueden moldear la estructura de costes de sus clientes mediante dos procedimientos distintos: haciendo que la percepción de los clientes evolucione de manera que favorezca la posición inicial de los pioneros y desarrollando fidelidad al producto por su experiencia acumulada en los productos pioneros.

4.2.1. El orden de entrada y la formación de las preferencias de los consumidores

En sus trabajos, Carpenter y Nakamoto (1994) y Zhang y Markman (1998) detectan que el orden de introducción de los productos puede afectar a la memoria de los consumidores, a la percepción de los rasgos característicos de los productos y a la formación de juicios de valor sobre las marcas que compiten. Así, Carpenter y Nakamoto (1994) plantean inicialmente en su estudio, que las ventajas de los pioneros

se fundamentan en las barreras a la entrada para las empresas; sin embargo, en sus resultados obtienen que, aún sin barreras, los pioneros siguen teniendo ventajas. Los resultados iniciales obtenidos orientaron su investigación a determinar si las ventajas podrían derivarse por la formación de las preferencias de los consumidores.

Estos autores señalan que los productos pioneros son concebidos por los consumidores como los productos estándar de la industria con lo que están protegidos ante la entrada de nuevos competidores. Este trabajo supone una ruptura con los planteamientos de *marketing* tradicionales, ya que sugiere que las preferencias de los consumidores son, al menos en parte, el resultado de la competencia, en contra de su consideración tradicional como un factor fijo que determina la forma en la que se compete en un sector. Así, la competencia puede ser entendida como una lucha por la formación de las preferencias de los consumidores, y el éxito en la formación de estas preferencias, ya sea alcanzado por los pioneros o por los seguidores, supone la base de creación de una importante ventaja competitiva.

De acuerdo con Carpenter y Nakamoto (1989), Fernández, Montes y Vázquez (1997) afirman que el primero en introducirse en un mercado también puede influir favorablemente sobre la formación de las percepciones de los consumidores acerca de los atributos ideales del producto y sobre la creación de una amplia base de clientes. Anticipándose en la creación de una reputación e imagen de calidad, el innovador puede disponer de una importante ventaja de ser pionero frente a los que posteriormente traten de imitarlo. Sólo tiene que dirigir su esfuerzo de *marketing* a mantener su base de clientes. Por su parte, el imitador debe dedicar más recursos y hacer publicidad más sorprendente y creativa para aumentar su notoriedad y arrebatarse clientes (Lieberman y Montgomery, 1988).

La investigación previa ha demostrado que parte de esta ventaja es un fenómeno cognitivo que implica la manera en la que las personas procesan nueva información acerca de los productos. Un aspecto cognoscitivo clave de la ventaja de los primeros entrantes es que la entrada temprana ayuda a la formación de las preferencias de los

consumidores cuando éstas aún no han sido establecidas (Carpenter y Nakamoto, 1989).

4.2.2. El orden de entrada y el aprendizaje de los clientes

Otra aportación interesante desde el campo del *marketing* es el estudio del proceso de aprendizaje de los clientes y su relación con la estrategia pionera. Los resultados obtenidos en diversos trabajos (Robinson y Fornell, 1985; Lieberman y Montgomery, 1998) muestran que el orden de entrada influye en el aprendizaje, el cual afecta a la actitud, la confianza y las preferencias de manera beneficiosa para las marcas pioneras. La información perteneciente al pionero es percibida como novedosa e interesante y, consecuentemente, tiene un gran peso en los juicios. Por el contrario, la información perteneciente a los entrantes tardíos es percibida como redundante y poco interesante y, por ello, es menos valorada en los juicios.

Además, ya que la redundancia percibida se incrementa a medida que entran nuevas marcas en el mercado, el aprendizaje acerca de las marcas disminuye con el orden de entrada. Por tanto, se aprecian ventajas relevantes de la empresa que entra primero como resultado del proceso cognoscitivo de los consumidores. Estos resultados, junto con los de Carpenter y Nakamoto (1989), indican que el aprendizaje del consumidor es un mediador importante de los efectos del orden de entrada en la ventaja de los pioneros.

Por su parte, Kardes y Kalyanaram (1992) llevaron a cabo dos experimentos longitudinales para ver cuáles son los mecanismos que contribuyen a la consecución de la ventaja pionera. En sus experimentos obtuvieron que los sujetos aprendían más sobre el pionero que sobre los entrantes tardíos y que, por tanto, los juicios acerca del pionero eran más extremos y se mantenían con mayor seguridad. Además, la ventaja del pionero aumentaba con el tiempo, especialmente cuando a los sujetos se les exponían repetidamente las características del pionero. También demostraron que los efectos del orden de entrada en la memoria del consumidor son eliminados cuando la información

acerca del conjunto de las marcas se presentaba de manera simultánea y no secuencialmente. Por tanto, cuando las preferencias son bien definidas y los consumidores son relativamente desconocedores de las marcas, la exposición secuencial a la información sobre las diferentes marcas produce un aprendizaje diferente sobre las marcas en función del orden de entrada. La existencia de rasgos diferentes dentro de una categoría de producto tiene distinta importancia en función del orden de entrada. Si bien esos rasgos son nuevos y atraen la atención para la marca pionera, son redundantes y no interesantes para los entrantes tardíos. La ventaja de aprendizaje aportada por la marca pionera se convierte en juicios del pionero más extremos y mantenidos con mayor confianza. Los juicios mantenidos con convicción son persistentes a lo largo del tiempo y resisten las actividades de los competidores. Al mismo tiempo, ese proceso crítico conduce a una ventaja pionera a largo plazo.

A este respecto, Fernández et al., (1997) afirman que los efectos del aprendizaje están asociados a importantes reducciones en los costes generadas por la duplicación de la producción acumulada que producen una ventaja sobre los seguidores. La lealtad del cliente se ve reforzada de este modo por los elevados costes en los que debe incurrir al cambiar de un estándar a otro, costes de cambio ligados fundamentalmente a las inversiones y al conocimiento específico del estándar actual (Wernerfelt, 1984).

La ventaja de ser pionero radica entonces en que el coste adicional en que debe incurrir la empresa innovadora para mantener a uno de sus clientes es inferior al coste que soporta el imitador para arrebatárselo, especialmente si se trata de bienes de experiencia (Comanor y Wilson, 1979; Nelson, 1980; Carpenter y Nakamoto, 1989). De hecho, cuando los clientes tienen información imperfecta sobre la calidad del producto tienden a ser leales a la primera marca (Kerin et al., 1992).

4.2.3. El orden de entrada y el *marketing mix*

Diversos trabajos procedentes del *marketing* analizan aspectos relacionados con la marca. Sullivan (1991) detecta que las marcas ya existentes tienden a entrar en el

mercado más tarde que las nuevas. Otras investigaciones demuestran que, en el momento de la elección, es más probable que los clientes recuerden y tengan una actitud positiva hacia las marcas de los pioneros (Alpert y Kamins, 1995).

Por su parte, Shankar (1997) desarrolla un estudio para predecir las reacciones relacionadas con el *marketing mix* de un pionero ante la entrada de un imitador. Analíticamente se identifican las condiciones bajo las cuales el pionero facilitará, rechazará o no reaccionará ante una entrada y los cambios en sus variables de *marketing mix*. Este autor observa que el tipo de juego competitivo y el impacto anticipado del seguidor tardío en el margen y las elasticidades del pionero son dos factores críticos que afectan significativamente a las decisiones del pionero, además de las características del pionero y las condiciones del mercado consideradas en investigaciones previas.

Por otro lado, también existen estudios que demuestran que los seguidores pueden superar a los pioneros mediante el *marketing*. Este es el caso del estudio de Zhang y Markman (1998) en el que los autores proponen que los consumidores sólo aprenden de los productos seguidores aquellas características que tienen en común con los productos de los pioneros (diferencias alineables), y que los seguidores pueden superar a los pioneros si sus productos tienen características comparables superiores.

Lieberman y Montgomery (1998) señalan también que, a pesar de los efectos significativos de la estrategia pionera, los seguidores más tardíos pueden alcanzar y sobrepasar a los pioneros incidiendo en los mecanismos de *marketing*, relacionados con el precio y la publicidad. Sin embargo, las empresas pioneras suelen obtener ventajas en costes derivadas de asimetrías en los gastos de *marketing*, ya que tienen que hacer un menor esfuerzo que los seguidores para que los consumidores adquieran su producto (Robinson y Fornell, 1985).

Como conclusión, podemos afirmar que la entrada de la empresa pionera en un mercado suele generar un elevado grado de incertidumbre en los consumidores, ya que desconocen la empresa y la calidad y utilidad de sus productos. Esta incertidumbre

puede reducir la probabilidad de compra de los productos ofrecidos por los primeros entrantes, lo que afectará negativamente a los resultados iniciales de la empresa.

La empresa pionera se enfrenta a la necesidad de educar a sus clientes directos y a otros agentes del mercado, para reducir su incertidumbre y mejorar los resultados. Si los seguidores poseen una mayor capacidad educativa para reducir el nivel de incertidumbre de los clientes, contrarrestarán las ventajas iniciales obtenidas por las empresas pioneras (Shepherd y Shanley, 1998). Además, también se pueden producir cambios relevantes en las preferencias de los consumidores, que pueden desear productos que ofrezcan mayor satisfacción que los presentados por los pioneros. De manera que, si los pioneros no prestan atención a los cambios en las necesidades de los clientes o no responden adecuadamente a los mismos, los seguidores tardíos pueden tener una mayor habilidad para entrar al mercado y ofrecer a los consumidores una mayor satisfacción de sus necesidades (Keeley et al., 1996).

En resumen, las distintas aportaciones del *marketing* resaltan la importancia del orden de entrada en la formación de las preferencias y en el proceso de aprendizaje de los consumidores. De manera que, una entrada pionera facilitará la formación de unas preferencias favorables al consumo de estas empresas que introducen sus productos en primer lugar, a la vez que facilita el proceso de aprendizaje de los clientes acerca de estos productos introducidos por los pioneros. Estos efectos de la entrada pionera, unidos a la incidencia de las variables del *marketing mix* (promoción, precio, publicidad y distribución), determinarán las posibilidades de obtención de una ventaja competitiva por parte de estas empresas.

Capítulo 3:

Planteamiento de modelos

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE MODELOS

1. INTRODUCCIÓN

En los capítulos anteriores se han recogido las aportaciones al estudio de la estrategia pionera desde la Economía Industrial, el *Marketing*, la Teoría del Posicionamiento Estratégico y la Teoría de Recursos y Capacidades. En cada uno de estos capítulos se han señalado las influencias de determinadas variables en la ventaja competitiva obtenida por las empresas, en función del momento de entrada. Con esto, hemos conseguido el primer objetivo propuesto al inicio de la presente investigación.

Una vez expuestas las distintas aportaciones realizadas, en este capítulo procederemos al desarrollo de los distintos modelos que se proponen a partir del planteamiento de las hipótesis a contrastar, las cuales nos permitirán continuar con la consecución del resto de objetivos propuestos en este trabajo.

En primer lugar, en el apartado siguiente se exponen la justificación y planteamiento de hipótesis del modelo general, es decir, el que corresponde al conjunto de las empresas del sector sin subdividir en función del momento de entrada. Para este modelo, se analizan la influencia del momento de entrada en los resultados, así como la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas.

En el siguiente apartado, se plantea el modelo para el subgrupo de los pioneros, es decir, se analizan la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas que entran en primer lugar al mercado, justificando y planteando las correspondientes hipótesis. A continuación se plantean también modelos análogos para los subgrupos de seguidores tempranos y seguidores tardíos.

Finalmente, en el último apartado del capítulo se justifican y plantean las hipótesis que hacen referencia al tercer objetivo propuesto en el trabajo, es decir, se plantean si existen diferencias relevantes en la influencia de las capacidades y las

tácticas competitivas en el resultado, en función del momento de entrada. De manera que mediante el contraste de las hipótesis planteadas en este capítulo se conseguirían los objetivos propuestos en la presente investigación.

2. MODELO GENERAL

2.1 Efecto del momento de entrada en los resultados

Como hemos señalado, el segundo objetivo de esta tesis doctoral consiste en determinar el poder explicativo del momento de entrada en los resultados. Para avanzar en la consecución del mismo es necesario analizar la relevancia de esta variable dentro del modelo general. A este respecto, una gran cantidad de estudios realizados en relación al momento de entrada, nos muestran que como consecuencia de llevar a cabo una estrategia pionera, las empresas tienen la posibilidad de conseguir ventajas competitivas que se traducirán en la obtención de mayores niveles de resultado (Robinson, y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998).

Estos mayores niveles de resultado se explican a partir de las ventajas que tradicionalmente se han atribuido al desarrollo de una entrada temprana en el mercado. Así, en primer lugar, se señala que las empresas que desarrollan una estrategia pionera tendrán una posición ventajosa en costes en relación a las empresas que desarrollan una estrategia seguidora (Robinson y Fornell, 1985; Lieberman y Montgomery, 1998). Dicha ventaja, que permitirá a las empresas la obtención de un mayor resultado, se establece principalmente por las barreras de entrada al mercado, que tendrán que superar aquellas empresas que se introduzcan en el mismo después del pionero (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998).

Otra posible ventaja es la producida por la posibilidad que tienen los primeros entrantes de limitar el espacio en el mercado para los productos de las empresas competidoras (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986) y de influir en el sistema

de preferencias de los consumidores (Kerin et al., 1992; Golder y Tellis, 1993; Carpenter y Nakamoto, 1994; Lieberman y Montgomery, 1998).

Los pioneros también obtendrán ventaja como consecuencia de que su anterior posicionamiento en el mercado les permite apropiarse de determinados recursos escasos disponibles en el mismo y que ya no se encuentran a disposición de los seguidores tardíos cuando éstos se introducen en el mercado (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Golder y Tellis, 1993) y podrán también establecer contratos a largo plazo con el resto de agentes del mercado (Kerin et al., 1992). Los pioneros también tienen un mayor acceso a los canales de distribución y esto podría permitirles diseñar sistemas de distribución en los que se relacionen con las empresas que les proporcionen un servicio superior (Bain, 1956).

Por último, las empresas pioneras tienen también la posibilidad de realizar inversiones que les permiten liderar el desarrollo tecnológico y de este modo conseguir ventajas de diferenciación en relación a otros entrantes posteriores (Golder y Tellis, 1993), así como de establecer ventajas de información con los consumidores (Schmalensee, 1982).

Como consecuencia de la existencia de las ventajas anteriormente apuntadas, Miller et al., (1989) observan que las empresas pioneras consiguen cuotas de mercado mayores que las seguidoras. Esto se explica además porque, a priori, el primer entrante es el único que se encuentra en el mercado en el inicio de este (Urban et al., 1986).

Las cuestiones planteadas tienen una gran relevancia para las empresas seguidoras, ya que tienen la opción de entrar como seguidores tempranos, esto es, entrar en la industria poco después del pionero, o esperar hasta que la industria madure (entrantes tardíos). Si la cuota de mercado de los pioneros es altamente susceptible de erosionarse pronto, sería mejor entrar en el mercado como seguidor temprano que como seguidor tardío. Robinson y Fornell (1985) encontraron que los entrantes tempranos tienen mayores cuotas de mercado que los tardíos, mientras que Urban et al., (1986)

concluyeron que el “grado de retraso” no estaba significativamente relacionado con la cuota de mercado. Por su parte, Zahra y Bogner (1999) aprecian que existe un efecto directo positivo y significativo del desarrollo e introducción de nuevos productos por delante de los competidores tanto en el crecimiento de la cuota de mercado como en la rentabilidad. También Shepherd, Ettenson y Crouch (2000) observan la existencia de un efecto directo de la entrada temprana en la rentabilidad de las empresas.

En nuestra opinión, y basándonos en los planteamientos anteriores, los entrantes tempranos tienen una importante oportunidad de definir el mercado, de especificar las reglas del juego y así, adquirir y sostener ventajas competitivas, por lo que sería recomendable adelantar la entrada al mercado para poder obtener un mayor nivel de resultados.

A la vista de los argumentos expuestos anteriormente pasamos a plantear la siguiente hipótesis:

H₁: La prontitud del momento de entrada en el mercado influye positivamente en el resultado de las empresas

Mediante la corroboración de esta primera hipótesis alcanzaremos nuestro segundo objetivo. Para complementar el análisis de la influencia del momento de entrada en el resultado, consideramos conveniente incorporar diversos factores competitivos, capacidades y tácticas, que la literatura en Dirección Estratégica identifica como elementos que influyen en la consecución de ventajas competitivas.

2.2. Efecto de las capacidades en los resultados

En relación a las capacidades de la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades postula la importancia de las mismas para la obtención de las ventajas competitivas de la empresa y, finalmente, de su resultado. Esta teoría de la ventaja competitiva se apoya en los recursos y capacidades como unidad básica de análisis, y

contribuye a explicar la evidencia empírica sobre la importancia relativa de los distintos factores que determinan los resultados empresariales así como su evolución a lo largo del tiempo, superando de este modo algunas de las limitaciones de los enfoques tradicionales de la Economía Industrial y la Dirección Estratégica.

La Teoría de Recursos y Capacidades concede especial importancia al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991; Peteraf, 1993). En estos mercados la competencia es imperfecta debido a las distintas expectativas, las asimetrías de información e incluso la suerte, respecto al valor futuro de los recursos estratégicos. Si el mercado de factores fuera perfectamente competitivo, el coste de adquirir los recursos estratégicos sería igual al valor obtenido por la implantación de la estrategia consiguiente, de manera que ninguna empresa podría obtener y mantener una ventaja competitiva (Barney, 1986).

Dentro de la Perspectiva basada en los Recursos, los recursos disponibles e idiosincrásicos son el resultado de las imperfecciones el mercado de factores estratégicos y/o del proceso interno que restringe la decisión estratégica. Esta teoría asume que la posesión de un stock superior de recursos y capacidades disponibles, influye positivamente en el posterior resultado de la empresa, asumiendo que cuanto más dotada está la empresa con recursos en relación a la competencia, más alta será su eficiencia y, a partir de la misma, su resultado (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Spanos y Lioukas, 2001).

En definitiva, la Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que la explicación del resultado de las empresas debe realizarse a partir de los factores internos de la empresa. En nuestro estudio, hemos decidido utilizar la clasificación de capacidades propuesta por Spanos y Lioukas (2001), en la que se distingue entre capacidades directivas, en *marketing* y técnicas.

Siguiendo los planteamientos propios de la Teoría de Recursos y Capacidades, se establece que tanto las *capacidades directivas*, definidas como aquellos procesos

organizacionales que abarcan competencias directivas, el conocimiento y las habilidades de los empleados, así como la eficiencia de la estructura organizativa, como las *capacidades en marketing*, que incluyen, asimismo, el conocimiento del mercado y el control y acceso a los canales de distribución, y las *capacidades técnicas*, que hacen referencia a aquellas competencias necesarias para transformar inputs en outputs, tendrán una influencia positiva en los resultados alcanzados por las empresas (Lado, Boyd y Wright, 1992; Teece et al., 1997; Spanos y Lioukas, 2001).

A partir de los argumentos expuestos podemos plantear las siguientes hipótesis:

H₂: Las capacidades influyen positivamente en el resultado de las empresas

H_{2a}: Las capacidades directivas influyen positivamente en el resultado de las empresas

H_{2b}: Las capacidades en marketing influyen positivamente en el resultado de las empresas

H_{2c}: Las capacidades técnicas influyen positivamente en el resultado de las empresas

2.3. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados

A continuación, pasamos a justificar la influencia de las tácticas competitivas en el resultado de las empresas. En este sentido, consideramos oportuno señalar que, tal como argumentaban Ansoff (1965) y Andrews (1971), el análisis del impacto de la estrategia competitiva en general y las tácticas competitivas en particular, en el resultado de las empresas, tiene una gran importancia debido a que éstas abarcan no sólo las políticas acumulativas y los recursos de una empresa sino la línea argumental que los vincula en un todo coherente y consistente.

De hecho, una premisa fundamental en el campo de la dirección estratégica, creación de empresas y *marketing* es que las tácticas competitivas representan la aproximación que la empresa utiliza para alinear sus recursos en la búsqueda de oportunidades de mercado que le permitan conseguir ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1980; Sandberg, 1986; Hofer y Schendel, 1988; Aaker, 1989).

En este caso vamos a centrarnos en la justificación de aquellas tácticas competitivas a las que se ha prestado una mayor atención a lo largo de la literatura (Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988) y, más concretamente, aquellas que tienen una especial relación con el momento de entrada al mercado (De Castro y Christman, 1995; Covin et al., 2000), como son la *orientación a costes*, la *orientación a calidad*, la *orientación a marketing*, la *orientación al individuo*, la *orientación a la mejora* y la *orientación a la especialización*.

Pasamos a continuación a la justificación de las hipótesis respecto a la influencia en el resultado de las tácticas competitivas incluidas en el estudio. En relación a la táctica competitiva de *orientación al marketing*, nos encontramos con que tradicionalmente se ha planteado en la literatura una influencia positiva de la misma en los resultados de las empresas (Fornell et al., 1985; Hutchinson y Alba, 1991; Dess, Lumpkin y Covin, 1997). Buzzell y Farris (1977) encontraron que esta orientación estratégica permitía a las empresas conseguir ventajas en diferenciación sobre sus competidores, que se traducirían en la obtención de unos mayores resultados (Lambkin, 1988; Srinivasan y MacLaurin, 1998). Del mismo modo, la literatura sobre el ciclo de vida ha reconocido frecuentemente la importancia de esta orientación al *marketing* como requisito para competir en industrias en crecimiento (Porter, 1985; Dess et al., 1997; Spanos y Lioukas, 2001), caracterizadas por su dinamismo, como es el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el que basamos este estudio.

En relación a la táctica competitiva de *orientación a la mejora*, es necesario tener en cuenta que en el sector objeto de estudio, caracterizado por su elevado dinamismo y hostilidad, las empresas tendrán incentivos para realizar inversiones

continuas orientadas a mejorar continuamente sus productos y sus procesos productivos. Estas inversiones les permitirán estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y esto influirá positivamente en sus niveles de resultado. En esta línea, Dess et al., (1997) establecen en su trabajo que la orientación a la mejora influye positivamente en el resultado alcanzado por las empresas. En la misma línea se encuentran los resultados previamente obtenidos por Miller y Friesen, (1984) y Miller (1992).

Para la táctica competitiva de *orientación al individuo*, los resultados obtenidos en la literatura muestran que esta táctica, que supone la orientación por parte de la empresa a sus clientes y empleados, tendrá una influencia positiva en los resultados de las empresas (Covin et al., 2000), ya que les permitirá diferenciarse de sus competidores a medida que aumenta su esfuerzo por adaptarse a los gustos y necesidades de sus clientes, lo cual les permitirá la obtención de ventajas competitivas, que se traducirán en mayores niveles de resultado.

Por otra parte, el análisis estratégico de la empresa ha destacado la *orientación a los costes* como uno de los principales fundamentos de la ventaja competitiva en un sector (Porter, 1980). Esto se debe a que la consecución de una ventaja en costes permitirá a las empresas competir en precios, lo cual se convierte en un requisito previo de rentabilidad aún en sectores como en el que centramos el estudio, en el que los productos o servicios no son generalmente estandarizados (Spanos y Lioukas, 2001). Se establece, por tanto, que esta orientación a los costes tendrá una influencia positiva en los resultados de las empresas (Dess y Davis, 1984; Dess et al., 1997).

Del mismo modo, tradicionalmente, se ha reconocido que la táctica competitiva de *orientación a la calidad* puede contribuir a diferenciar los productos de la empresa de los ofrecidos por el resto de competidores, lo cual constituye una base para la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas (Porter, 1980). La percepción de los clientes de unos mayores niveles de calidad permitirá a las empresas competir en términos de superioridad y alcanzar, por tanto, unos altos niveles de resultado. Por otra parte, en sectores de alta tecnología, como el de Tecnologías de la

Información y la Comunicación, en el que basamos nuestro estudio, la competencia a partir de criterios de calidad se convierte en un requisito para el éxito dentro del sector (Kim y Lim, 1988; Dess et al., 1997).

Finalmente, en relación a la táctica competitiva de *orientación a la especialización* en un número limitado de mercados o productos, es preciso destacar que especialmente en sectores con elevados niveles de dinamismo, como el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el que basamos nuestro estudio, aquellas empresas que no sean capaces de captar la visión del mercado en su conjunto, (Tellis y Golder, 1996), y que se centren únicamente en criterios de especialización, estarán limitando sus ventas e influyendo, por tanto, de forma negativa en sus resultados (Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996; Covin et al., 2000).

A partir de estos argumentos, planteamos las siguiente hipótesis:

H₃: Las tácticas competitivas desarrolladas influyen en el resultado de las empresas

H_{3a}: La orientación al marketing influye positivamente en el resultado de las empresas

H_{3b}: La orientación a la mejora influye positivamente en el resultado de las empresas

H_{3c}: La orientación al individuo influye positivamente en el resultado de las empresas

H_{3d}: La orientación a los costes influye positivamente en el resultado de las empresas

H_{3e} : La orientación a la calidad influye positivamente en el resultado de las empresas

H_{3f} : La orientación a la especialización influye negativamente en el resultado de las empresas

A continuación se expone la tabla explicativa 3.1, en la que se representa el signo de las hipótesis planteadas en relación a la influencia del momento de entrada, los recursos de la empresa y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas de la muestra.

Tabla 3.1: Planteamiento de Hipótesis: muestra total		
	R. General	H
Momento Entrada	+	H_1
Capacidades directivas	+	H_{2a}
Capacidades en <i>marketing</i>	+	H_{2b}
Capacidades técnicas	+	H_{2c}
Orientación <i>Marketing</i>	+	H_{3a}
Orientación Mejora	+	H_{3b}
Orientación Individuo	+	H_{3c}
Orientación Costes	+	H_{3d}
Orientación Calidad	+	H_{3e}
Orientación Especialización	-	H_{3f}

3. MODELOS POR SUBGRUPOS

Siguiendo con el desarrollo del trabajo, y para avanzar en la consecución del tercer objetivo propuesto, pasamos a plantear las hipótesis por subgrupos, esto es, diferenciando las empresas según sea la orientación estratégica a entrar al mercado como pionero, seguidor temprano o seguidor tardío.

Para ello, nos proponemos establecer una serie de hipótesis que definan la influencia que tendrán las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados dependiendo del momento de entrada de las empresas al mercado.

La realización del análisis por subgrupos se justifica debido a que por una parte, distintos estudios (Robinson y Fornell, 1985; Moore et al., 1991; Lieberman y Montgomery, 1998), establecen que la importancia de los recursos y capacidades en los resultados de las empresas variará en función del momento de entrada de éstas al mercado, es decir, la influencia en el resultado de un tipo de capacidades no será la misma para los pioneros, que para los seguidores tempranos o los tardíos. Por este motivo, a continuación tratamos de justificar distintas hipótesis relativas a la importancia de las capacidades consideradas en el estudio (directivas, de *marketing* y técnicas) en función del momento de entrada de las empresas al mercado.

Por otra parte, la entrada de una empresa al mercado como pionera o seguidora hace que las tácticas que ésta desarrolle sean de vital importancia para el desempeño de la empresa a corto y largo plazo. Para el pionero, una táctica apropiada le facilitará la creación de barreras a la entrada y le permitirá evitar en mayor medida la imitación competitiva (Lambkin, 1988; Miller et al., 1989; Robinson, 1988; Gannon, Smith y Grimm, 1992). Para los seguidores, una buena táctica podría permitirles superar las barreras de entrada (Tellis y Golder, 1996), centrando sus recursos en las áreas en las que el pionero presenta una mayor debilidad y alterando las bases de la competencia (Kerin et al., 1992). Las empresas con diferentes recursos, en diferentes entornos, con diferentes formas de gestión y diferentes objetivos, no tendrán necesariamente las

mismas decisiones tácticas, especialmente si no entran al mercado en el mismo momento (De Castro y Chrisman, 1995; Lieberman y Montgomery, 1998).

3.1. Modelo para las empresas pioneras

A continuación, pasamos a justificar y plantear las hipótesis relativas a recursos y capacidades y tácticas competitivas, para el caso de las empresas que entran en primer lugar al mercado, esto es, las empresas pioneras.

3.1.1. Efecto de las capacidades en los resultados

Como hemos indicado, la Teoría de Recursos y Capacidades establece que la ventaja competitiva que pueden conseguir las empresas estará en función de los recursos y capacidades que las mismas posean.

Diversos estudios han demostrado que los pioneros en un mercado pueden conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre los seguidores. Asimismo, los pioneros y los seguidores tienden a poseer diferentes recursos y capacidades que les permiten desarrollar diferentes estrategias y conseguir diversos niveles de éxito competitivo (Robinson et al., 1992).

Aunque algunas organizaciones podrían estar inclinadas a entrar como pioneras en un mercado debido a sus competencias distintivas, otras empresas, influenciadas por un conjunto diferente de competencias, podrían estar más inclinadas a entrar en el mercado después de que la viabilidad de éste haya sido probada, y alcanzar así niveles de resultado comparables o superiores a los del pionero (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Kerin et al., 1992).

En relación a la estrategia de entrada en el mercado, Lieberman y Montgomery (1998) proponen que para aquellas empresas que entran como pioneras al mercado, la posesión de fortalezas comparativamente superiores en el desarrollo de nuevos productos, lo cual está directamente relacionado con sus capacidades técnicas, así como la posesión de fortalezas en la promoción y distribución de sus productos en el mercado, es decir, las capacidades en *marketing* tendrán una influencia positiva en el resultado de estas empresas (Henderson, 1993; Carpenter y Nakamoto, 1989, 1994).

Por otra parte, Robinson et al., (1992) analizan en su trabajo la importancia de los recursos y capacidades en *marketing* y directivos para las empresas pioneras y seguidoras, a este respecto se establece que la posesión de importantes capacidades directivas y de *marketing* influirá positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado (Kerin et al., 1992; Carpenter y Nakamoto, 1994).

A partir de los argumentos expuestos, pasamos a plantear las siguientes hipótesis:

H₄: Las capacidades influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{4a}: Las capacidades directivas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{4b}: Las capacidades en marketing influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{4c}: Las capacidades técnicas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

3.1.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados

Pasamos a continuación a justificar las hipótesis relativas a la influencia de las tácticas competitivas en los resultados de las empresas que entran como pioneras al mercado.

El marco conceptual propuesto por Kerin et al., (1992) sugiere que las decisiones de entrada y los recursos distinguen a pioneros y seguidores y determinan sus ventajas posicionales relativas (Lieberman y Montgomery, 1998). Esto sugiere también que la combinación del momento de entrada y las tácticas competitivas determinará la magnitud general de las ventajas competitivas y, por tanto, el resultado obtenido (De Castro y Chrisman, 1995).

El pionero en una industria poseerá determinado tipo de recursos y capacidades, y, normalmente, desarrollará un tipo determinado de tácticas competitivas. De hecho, los recursos y capacidades del pionero determinan en parte los resultados obtenidos por éste (Moore et al., 1991; Lieberman y Montgomery, 1998). Asimismo, otras empresas entrarán en el mercado más tarde, y poseerán normalmente distintos tipos de recursos y capacidades que el pionero, desarrollando también distintas tácticas competitivas. En otras palabras, es lógico pensar que los pioneros preferirán desarrollar un tipo determinado de tácticas y que estas tácticas serán distintas y tendrán una influencia distinta en los resultados de las tácticas que prefieran desarrollar las empresas que entren como seguidoras al mercado (Lambkin, 1988; Kerin et al., 1992; Covin et al., 2000).

Una de las tácticas competitivas analizadas en la literatura en relación al momento de entrada ha sido la orientación al *marketing* (Fornell et al., 1985; Lieberman y Montgomery, 1988; Covin et al., 2000). A este respecto, nos encontramos con autores que establecen que esta táctica redundará de manera positiva en los resultados obtenidos por las empresas pioneras, ya que contribuirá a crear una imagen de marca que permanezca en la mente de los consumidores una vez que se hayan producido otras

entradas al mercado (Covin et al., 2000), mientras que en otros casos se establece que esta táctica influirá negativamente en los resultados que obtengan las primeras empresas en introducirse en un mercado, debido a que supone una actividad poco efectiva en la medida en que la propia entrada como pioneros ya les proporciona una promoción suficiente, debiendo orientar sus tácticas en otros sentidos (Lieberman y Montgomery, 1998). A este respecto, consideramos que en la literatura no existe hasta el momento suficiente evidencia empírica al respecto como para plantear una hipótesis en un sentido o en otro, por lo que hemos considerado oportuno establecer una hipótesis sin especificación en cuanto al signo de la influencia, para que los resultados a obtener nos permitan profundizar en el conocimiento de la misma.

Por otra parte, la tarea del pionero en una nueva industria es conseguir una posición competitiva y desarrollar ventajas económicas, tecnológicas y de comportamiento. Debido a que los factores críticos de éxito en una nueva industria tienden a estar relacionados con las funciones y atributos de los productos (Abell, 1980), es lógico pensar que en el caso del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, objeto de estudio, en el que las capacidades técnicas son bastante importantes, muchos pioneros elegirán tácticas competitivas orientadas a costes y calidad, basándose en sus capacidades en I+D, y aprovechando las ventajas en costes y diferenciación que se derivan de su entrada como pioneros al mercado (Miller et al., 1989; Robinson et al., 1992). De manera que debido a sus particulares características, la obtención de ventajas competitivas para el pionero se producirá principalmente a partir del desarrollo de tácticas de orientación a costes (Hill, 1988; Lambkin, 1988) y calidad (Hill, 1988; Covin et al., 2000).

Sin embargo, a medida que el mercado madura, las necesidades de los clientes se vuelven más sofisticadas y entran nuevos competidores en la industria, una empresa podría encontrar necesario modificar sus productos y procesos o elegir nuevas oportunidades que considere atractivas (Covin et al., 2000). En cualquier caso, el cambio puede ser difícil y perjudicial. Así, las empresas pioneras que intentan realizar pequeñas modificaciones en sus productos o procesos podrían encontrar difícil

desarrollar los nuevos conjuntos de capacidades necesarios para implantar de manera efectiva estos cambios (Chrisman et al., 1988; De Castro y Chrisman, 1995). Por esta razón, parece probable que la mayor parte de los pioneros que entren en un mercado con un producto concreto continúen con el mismo a medida que la industria evolucione y que, por tanto, la orientación al cambio o la mejora constante tenga efectos negativos en sus resultados (De Castro y Chrisman, 1995). Por otra parte, tal como vimos en el capítulo anterior, esta resistencia al cambio se agrava porque las empresas pioneras se encuentran a menudo con el problema de la inercia (Yip, 1982).

Por otra parte, tal como establecen Covin et al., (2000), los pioneros tienen incentivos para superar a sus seguidores abarcando un amplio ámbito geográfico y de productos. Diversos estudios muestran que la especialización tiene un efecto negativo en los resultados obtenidos por las empresas que entran como pioneras al mercado, ya que les impide aprovechar la oportunidad de dirigirse al mercado en su conjunto cuando no tienen competencia y conseguir, por tanto, altas cuotas de mercado (Hauser y Shugan, 1993). Del mismo modo, la orientación por parte de la empresa pionera al individuo en general, bien sea el cliente o los propios trabajadores de la empresa, influirá negativamente en los resultados de las empresas pioneras (Covin et al., 2000). Esto se debe a que esta orientación impedirá a las empresas que entran en primer lugar al mercado, abarcar las necesidades en conjunto del mercado, reduciendo la capacidad de la empresa de limitar la entrada de otras empresas al mercado.

A partir de los argumentos expuestos anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis respecto a la influencia de determinadas tácticas competitivas en los resultados para el subgrupo de los pioneros.

H₅: Las tácticas competitivas desarrolladas influyen en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5a}: La orientación al marketing influye (de manera incierta) en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5b}: La orientación a la mejora influye negativamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5c}: La orientación al individuo influye negativamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5d}: La orientación a los costes influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5e}: La orientación a la calidad influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

H_{5f}: La orientación a la especialización influye negativamente en el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado

A continuación exponemos la tabla 3.2 en la que se recogen las hipótesis planteadas respecto a la influencia de los recursos y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas que entran como pioneras al mercado.

Tabla 3.2: Planteamiento de hipótesis: subgrupo pioneros		
	R. General	H
Capacidades directivas	+	<i>H_{4a}</i>
Capacidades en <i>marketing</i>	+	<i>H_{4b}</i>
Capacidades técnicas	+	<i>H_{4c}</i>
Orientación <i>Marketing</i>	?	<i>H_{5a}</i>
Orientación Mejora	-	<i>H_{5b}</i>
Orientación Individuo	-	<i>H_{5c}</i>
Orientación Costes	+	<i>H_{5d}</i>
Orientación Calidad	+	<i>H_{5e}</i>
Orientación Especialización	-	<i>H_{5f}</i>

3.2. Modelo para las empresas seguidoras tempranas

Una vez expuestas las hipótesis relativas a la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas que entran como pioneras al mercado, en este apartado nos proponemos aproximarnos a la justificación de las hipótesis relativas a la relación entre los recursos y capacidades poseídos por las empresas seguidoras tempranas y el resultado.

3.2.1. Efecto de las capacidades en los resultados

Diversas aportaciones desde el campo del *Marketing* señalan que la posesión, por parte de los productos del seguidor temprano, de una serie de características que faciliten una comparación directa con los que ha introducido la empresa pionera anteriormente, le permitirá obtener una posición ventajosa desde el punto de vista del consumidor, obteniendo así unos resultados superiores a los que sería posible alcanzar con el desarrollo de una estrategia pionera (Zhang y Markman, 1998).

De acuerdo con este planteamiento, podemos interpretar que es importante para los seguidores tempranos disponer de determinadas capacidades directivas orientadas a la planificación, la coordinación de equipos y la definición adecuada de las características de sus productos que favorezcan que el consumidor compare directamente los productos con los del pionero (Sullivan, 1991; Thomas, 1995; 1996; Zhang y Markman, 1998). Como señalan Tellis y Golder (1996) la perseverancia y el compromiso de la dirección con el desarrollo del producto, puede permitir a los seguidores tempranos convertirse en líderes precoces frente a los pioneros.

Además, la posesión de unas capacidades en *marketing* que permitan al seguidor temprano darse a conocer al mercado y luchar frente a la imagen previamente establecida del pionero, proporcionarán al seguidor temprano la posibilidad de competir con el pionero, e influirán también positivamente en sus resultados (Carpenter y Nakamoto, 1994; Tellis y Golder, 1996).

Un aspecto relevante en el análisis de los recursos relacionados con la estrategia del seguidor temprano, es la capacidad de imitación, ya que la misma determina que puedan o no mantenerse las ventajas iniciales conseguidas por las empresas pioneras. Esta capacidad de imitación se encuentra directamente relacionada con la posesión de capacidades técnicas que le permitan igualar los productos creados por las empresas pioneras (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998).

Además, tal como plantean Shankar et al., (1998), los resultados obtenidos por los seguidores tempranos dependerán del carácter o espíritu innovador de éstos, lo cual se relaciona directamente con su nivel de capacidades técnicas, por lo que se plantea que éstas influirán positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado.

A partir de los argumentos expuestos podemos plantear las hipótesis siguientes:

H₆: Las capacidades influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{6a}: Las capacidades directivas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{6b}: Las capacidades en marketing influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{6c}: Las capacidades técnicas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

3.3.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados

Pasamos, a continuación, a justificar las hipótesis relativas a la influencia de las tácticas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas que entran como

seguidoras tempranas al mercado. Tal como expusimos previamente, para que la estrategia pionera, seguidora temprana o seguidora tardía, lleven a buenos resultados, deben emplearse aquellas tácticas competitivas adecuadas para el momento de entrada de la empresa en el mercado (Kerin et al., 1992).

Es necesario señalar que, por el simple hecho de haberse introducido con posterioridad en el mercado, estas empresas seguidoras no cuentan con las ventajas tradicionalmente atribuidas al desarrollo de una estrategia pionera, por lo que tendrán que buscar la obtención de ventajas competitivas basándose más en determinadas tácticas competitivas que las empresas pioneras (Tellis y Golder, 1996; Cressman y Nagle, 2002).

En este sentido, Lieberman y Montgomery (1998) establecen que aquellas empresas que entran al mercado después del pionero, se beneficiarán sustancialmente del desarrollo de tácticas orientadas al *marketing* (Golder y Tellis, 1993), que les permitan crear una imagen de marca y dar a conocer sus productos, haciendo que los clientes confíen en los mismos y puedan, así, superar el miedo inicial por parte de los consumidores a adquirir otros productos, distintos a los ya conocidos de los pioneros (Fershtman, Mahajan y Muller, 1990). A este respecto, es necesario destacar la especial influencia de esta orientación al *marketing* en los resultados obtenidos por estas empresas. De manera que los seguidores tempranos que desarrollen tácticas competitivas orientadas al *marketing*, favoreciendo la imagen que los clientes tengan de sus productos, podrán dar a conocer sus productos y situarlos en una posición privilegiada en el sistema de preferencias de los consumidores, lo cual influirá positivamente en sus resultados (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998).

Además, como señalan Tellis y Golder (1996) es ampliamente reconocido que los cambios que se producen en la tecnología, en los gustos de los consumidores y en la competencia, hacen necesario que las empresas continúen mejorando sus productos. Estos autores establecen que la búsqueda por parte de los seguidores tempranos de

tácticas competitivas orientadas a la mejora continua, les permitirá una mejor adaptación a las necesidades del cliente, lo cual influirá positivamente en sus resultados. Esto es así ya que estas empresas que entran al mercado después del pionero tendrán la oportunidad de ir aproximándose al mismo a partir de esta táctica competitiva (Kerin et al., 1992).

Asimismo, es necesario señalar que estas empresas que entran al mercado bajo la “sombra” del pionero, necesitarán proporcionar a sus clientes una atención continua para suplir, de este modo, la posible carencia de una imagen reconocida en el mercado (Carpenter y Nakamoto, 1994) Así podrán conseguir que, a través de la atención constante a las necesidades de los clientes, la empresa seguidora temprana pueda conseguir unos buenos resultados (Golder y Tellis, 1993).

Por otra parte, la investigación sugiere que, al igual que ocurría para las empresas pioneras, en el caso de las empresas seguidoras tempranas, éstas necesitan centrarse en el control de costes (Covin et al., 2000), ya que si pretenden entrar al mercado ofreciendo productos similares a los ofrecidos por los pioneros, una forma de conseguir clientes será ofreciendo los productos a menor precio (Lambkin, 1988). Podemos, por tanto, establecer que la orientación a costes, se plantea como un requisito para la competencia en el caso de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado.

De manera consistente con otros estudios empíricos, los entrantes tempranos a un mercado se han relacionado siempre con la oferta de productos de gran calidad (Robinson, 1988). Esto podría deberse a que el entrante temprano en el mercado dispone del ejemplo de un entrante previo del cual aprender, lo cual le lleva a poder ofrecer productos de gran calidad. La calidad superior puede contribuir a la diferenciación del producto, lo cual puede permitir a estas empresas la obtención de ventajas competitivas, que se traducirán en unos mayores niveles de resultado (Robinson y Fornell, 1985; Miller et al., 1989).

También es reconocido el hecho de que en las fases iniciales del mercado, en las que el seguidor temprano se introduce en el mismo, se requiere que las empresas sepan captar la visión del mercado masivo y encuentren la forma de entrar exitosamente al mismo. De este modo, aprovechando el mercado masivo las empresas seguidoras tempranas obtendrán economías de escala y experiencia para superar los problemas que se les plantean como consecuencia de haber entrado después del pionero (Lilien y Yoon, 1990; Tellis y Golder, 1996). De manera, que la orientación a la especialización impediría captar este mercado masivo e influiría, por tanto, negativamente, en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado.

A partir de los argumentos planteados anteriormente, pasamos a exponer las siguientes hipótesis:

H₇: Las tácticas competitivas desarrolladas influyen en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7a}: La orientación al marketing influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7b}: La orientación a la mejora influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7c}: La orientación al individuo influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7d}: La orientación a los costes influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7e}: La orientación a la calidad influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

H_{7f}: La orientación a la especialización influye negativamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado

A continuación exponemos la tabla 3.3, en la que se especifica la influencia de los recursos y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado.

Tabla 3.3: Planteamiento de hipótesis: subgrupo seguidores tempranos		
	R. General	H
Capacidades directivas	+	<i>H_{6a}</i>
Capacidades en <i>marketing</i>	+	<i>H_{6b}</i>
Capacidades técnicas	+	<i>H_{6c}</i>
Orientación <i>Marketing</i>	+	<i>H_{7a}</i>
Orientación Mejora	+	<i>H_{7b}</i>
Orientación Individuo	+	<i>H_{7c}</i>
Orientación Costes	+	<i>H_{7d}</i>
Orientación Calidad	+	<i>H_{7e}</i>
Orientación Especialización	-	<i>H_{7f}</i>

3.3. Modelo para las empresas seguidoras tardías

3.3.1. Efecto de las capacidades en los resultados

En este apartado tenemos como objetivo definir y justificar las hipótesis relativas a la relación entre los recursos y capacidades de las empresas seguidoras tardías y su resultado. Tal como expusimos anteriormente, los estudios analizados acerca del momento de entrada afirman que la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado será distinta en función del momento de entrada de las empresas al mercado (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1998). Sin

embargo, son escasos los trabajos que han estudiado los factores determinantes de los resultados de los seguidores tardíos.

Un trabajo reciente de Shamsie et al., (2004) se centra en la incidencia de determinados recursos y tácticas competitivas en los resultados de los seguidores tardíos. En relación a los recursos y capacidades de la empresa, estos autores detectan que la experiencia previa en el mismo contexto sectorial puede favorecer la aplicación de algunos de los recursos disponibles al mercado de los nuevos productos.

En este sentido, nos encontramos que la posesión por parte del seguidor tardío de competencias directivas, así como el conocimiento y las habilidades que sus empleados posean y la eficiencia de su estructura organizativa, influirán positivamente en sus resultados, y les permitirán transferir algunas de sus ventajas basadas en el desarrollo de sus recursos a las nuevas condiciones de competencia del sector (Lambkin, 1988; Schoenecker y Cooper, 1998; Shamsie et al., 2004).

Asimismo, se señala la posesión de unas mayores fortalezas en *marketing* como factores que favorecen a las empresas que realizan una entrada tardía (Robinson et al., 1992), una vez que las incertidumbres tecnológica y de mercado han sido resueltas. Así, Lilien y Yoon (1990) comparan en su estudio a los entrantes en el estado de madurez del ciclo de vida con los entrantes en el estado de introducción y crecimiento y obtienen, que los entrantes en el estado de madurez presentan capacidades en *marketing* que influyen de manera positiva en sus resultados. Como ejemplo de ello, Kerin et al., (1992), indican que los seguidores tardíos pueden derivar los beneficios de las marcas establecidas a los mercados de nuevos productos.

Finalmente, tal como describen Lambkin y Day (1989), los recursos y capacidades técnicas permiten a las empresas seguidoras tardías conseguir ventajas competitivas al poder adecuarse a las necesidades de un determinado segmento de mercado. En la literatura nos encontramos como estas capacidades técnicas, tendrán una influencia positiva en los resultados de las empresas que entran tarde al mercado, ya que

les permitirán convertirse en entrantes tardíos con un carácter innovador (Shankar et al., 1998), y competir de este modo en términos de igualdad con el resto de empresas que entraron antes al mercado (Carpenter, Lehmann, Nakamoto y Walchli (1997). Por tanto, podemos establecer que las capacidades técnicas influirán positivamente en el resultado de las empresas que entran tarde al mercado.

A la vista de los argumentos planteados previamente pasamos a exponer las siguientes hipótesis:

H₈: Las capacidades influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{8a}: Las capacidades directivas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{8b}: Las capacidades en marketing influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{8c}: Las capacidades técnicas influyen positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

3.3.2. Efecto de las tácticas competitivas en los resultados

Siguiendo con la misma línea planteada para los subgrupos anteriores, pasamos a continuación a justificar la influencia de las tácticas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas que entran tarde al mercado. En este sentido, diferentes autores señalan que los seguidores tardíos pueden alcanzar un éxito relativo cuando son capaces de mejorar su posición relativa en el mercado en relación a otros competidores a través de diferentes tácticas competitivas (Kalyanaram y Urban, 1992; Shankar et al., 1998; Zhang y Markman, 1998; Shamsie, et al., 2004).

Por lo que se refiere a la orientación al *marketing*, Szymanski et al., (1995) realizan un estudio en el que encuentran que la táctica de orientación al *marketing* influye de manera positiva en los resultados alcanzados por los seguidores tardíos. Así, un entrante tardío más competitivo podría, por ejemplo, ser uno que se centre en los productos actuales y en las nuevas oportunidades del mercado a medida que disminuyen las incertidumbres sobre el mismo. Los seguidores tardíos podrían obtener beneficios con la táctica de orientación al *marketing*, ya que esta puede ser de gran utilidad para identificar y captar nichos de mercado (Gabszewicz, Pepall y Thisse, 1992; Tellis y Golder, 1996; Lieberman y Montgomery, 1998).

En relación a la táctica competitiva de orientación a la mejora, nos encontramos con que esta táctica permitirá a las empresas que entran tarde al mercado ir modificando de manera paulatina sus productos y procesos, de manera que puedan adaptarse a las necesidades de los clientes (Shankar et al., 1998). Lo cual se plantea como una alternativa eficiente a la hora de competir con otras empresas que llevan más tiempo establecidas en el mercado pero que quizás no tengan la flexibilidad suficiente como para adaptarse a los cambios del mismo, como les ocurre, en ciertas ocasiones, a las empresas pioneras (Yip, 1982). Así, Shamsie, et al., (2004) comprueban que las mejoras en los productos influyen de manera significativa en los resultados, en términos de supervivencia y cuota de mercado, de los seguidores tardíos. Por tanto, se plantea que el desarrollo de esta táctica influirá positivamente en el resultado de las empresas que entren como seguidoras tardías al mercado (Gatignon, Anderson y Helsen, 1989; Carpenter y Nakamoto, 1990; Robinson y Chiang, 2002).

Por otra parte, las empresas que se introducen tardíamente al mercado, carecen de la confianza de los clientes así como de una imagen conocida, lo cual justifica, en parte, que tengan una orientación estratégica centrada en el grupo humano y más concretamente en el cliente. Por tanto, estas empresas obtendrán resultados positivos como consecuencia de orientarse a tácticas de orientación al individuo, cuidando en grado máximo las relaciones con los clientes y el personal de la empresa. Se plantea, por tanto, que esta es una de las principales orientaciones que pueden permitir a estas

empresas la consecución de elevados resultados, ya que les llevará a atender las necesidades de determinados clientes y a una mayor adaptación a sus gustos y especificaciones. Así, los seguidores tardíos consiguen ciertas ventajas competitivas frente a los entrantes más tempranos (Fornell et al., 1985; Golder y Tellis, 1993; De Castro y Christman, 1995; Zhang y Markman, 1998).

Por otra parte, no tenemos que olvidar que la entrada tardía al mercado no proporciona a estas empresas las ventajas en costes tradicionalmente atribuidas a la entrada temprana, por lo que los seguidores tardíos se beneficiarán positivamente de la realización de un cuidadoso control de costes, es decir, su orientación al bajo coste y al establecimiento de precios competitivos en el mercado, les ayudará a posicionarse en el mercado con opciones de competir con las empresas ya establecidas en el mismo, e influirá, por tanto, positivamente en sus resultados (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Kerin et al., 1992; Schnaars, 1994; Lieberman y Montgomery, 1998; Robinson y Chiang, 2002; Shamsie et al., 2004).

En relación a la táctica competitiva de orientación a la calidad, los estudios realizados hasta el momento establecen que esta táctica permitirá a las empresas seguidoras tardías establecerse en el mercado con productos superiores y competir a partir de criterios de diferenciación, lo cual, al igual que ocurría con las empresas pioneras y seguidoras tempranas, influirá positivamente en el resultado obtenido por estas empresas (Gatignon et al., 1989; Carpenter y Nakamoto, 1990; Hoppe y Lehmann-Grube, 2001; Shamsie et al., 2004).

Finalmente, en relación a la táctica competitiva de orientación a la especialización, nos encontramos con posturas contrapuestas en la literatura. Así, distintos autores plantean que esta táctica permitirá a las empresas centrarse en pequeños nichos de mercado, lo cual influirá positivamente en sus resultados (Gatignon, Anderson y Helsen, 1989; Carpenter y Nakamoto, 1994). Por el contrario, otros autores establecen que estas empresas deberán intentar dirigirse al mercado con un ámbito amplio, ya que la especialización reduciría drásticamente sus posibilidades de competir,

influyendo, por tanto, negativamente en sus resultados (Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996). Por este motivo, el planteamiento de la hipótesis respecto a la influencia de esta táctica en los resultados de las empresas seguidoras tardías se establecerá sin un signo concreto, de manera que los resultados nos permitan aproximarnos a un mejor conocimiento de la relación propuesta.

A la vista de los argumentos expuestos pasamos a plantear las siguientes hipótesis:

H₉: Las tácticas competitivas desarrolladas influyen en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9a}: La orientación al marketing influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9b}: La orientación a la mejora influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9c}: La orientación al individuo influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9d}: La orientación a los costes influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9e}: La orientación a la calidad influye positivamente en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

H_{9f}: La orientación a la especialización influye (de manera incierta) en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado

A continuación exponemos la tabla 3.4, en la que se plantean las hipótesis que especifican la influencia de los recursos y capacidades y las tácticas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado.

Tabla 3.4: Planteamiento de hipótesis: subgrupo seguidores tardíos		
	R. General	H
Capacidades directivas	+	H_{8a}
Capacidades en <i>marketing</i>	+	H_{8b}
Capacidades técnicas	+	H_{8c}
Orientación <i>Marketing</i>	+	H_{9a}
Orientación Mejora	+	H_{9b}
Orientación Individuo	+	H_{9c}
Orientación Costes	+	H_{9d}
Orientación Calidad	+	H_{9e}
Orientación Especialización	?	H_{9f}

3.4. Diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado en función del momento de entrada

Para avanzar en la consecución del tercer objetivo propuesto en el trabajo y a la vista de los argumentos planteados en los apartados anteriores, podemos justificar y definir una serie de hipótesis, en las que se plantean las diferencias de la influencia de los recursos y capacidades, y las tácticas competitivas en el resultado, en función del momento de entrada.

En primer lugar, exponemos la justificación a las hipótesis relativas a las diferencias en la influencia de los distintos tipos de capacidades consideradas (directivas, de *marketing* y técnicas) en los resultados, en función del momento de entrada.

Para el caso de los pioneros, como vimos anteriormente, a pesar de que en la literatura se recoge la influencia positiva de los tres tipos de capacidades –directivas, de *marketing* y técnicas- sobre el resultado de las empresas que entran como pioneras al mercado, es necesario destacar que son las capacidades en *marketing*, las que tienen un mayor impacto en los resultados de estas empresas. Esto se explica a partir de la posibilidad que van a tener las empresas pioneras de influir en el sistema de preferencias de los consumidores (Kerin et al., 1992; Carpenter y Nakamoto, 1989; 1994), a partir de sus recursos y capacidades en *marketing*. Estas capacidades les permitirán crear una imagen de marca que los clientes identificarán con el estándar del producto (Lieberman y Montgomery, 1990), dificultando así la entrada de otras empresas al mercado, y permitiéndoles la obtención de unos resultados superiores.

Para los seguidores tempranos se plantea la especial influencia de las capacidades directivas en el resultado de estas empresas. Esto se explica a partir de la necesidad, por parte del seguidor temprano, de poseer determinadas capacidades directivas que le permitan compensar, a través de sus ventajas estructurales, y, en el proceso de dirección, recuperar las ventajas obtenidas por los pioneros. Estos argumentos establecen la posesión de las capacidades directivas por parte de las empresas seguidoras tempranas como un requisito básico para competir en el mercado con entrantes anteriores, de manera que es necesario destacar la especial influencia de estas capacidades sobre los resultados de las empresas seguidoras tempranas (Zhang y Markman, 1998).

En el caso de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado, Shankar et al., (1998) destacan la importancia de las capacidades técnicas, debido a que éstas son el soporte básico que les permite actuar como entrantes tardíos innovadores. Por tanto, podemos considerar que las capacidades técnicas son las más relevantes para la consecución de resultados superiores por los seguidores tardíos, ya que, como señalan Carpenter et al., (1997), así pueden competir fuertemente con otras empresas que han entrado anteriormente en el mercado.

A continuación, a partir de los argumentos planteados previamente, exponemos la justificación de las hipótesis relativas a las diferencias en la influencia de las distintas tácticas competitivas en los resultados, en función del momento de entrada.

Como podemos observar a partir de lo expuesto previamente, la orientación a los costes tiene siempre una influencia muy importante en los resultados de las empresas, independientemente del momento de entrada. Esto es así, debido a que tal como expusimos en la justificación de las hipótesis anteriores, en cada uno de los subgrupos se dan condicionantes que hacen que esta táctica competitiva tenga una gran importancia. Así, en el caso de las empresas pioneras, su entrada temprana al mercado les proporcionará ventajas en costes que le permitirán el desarrollo de esta orientación competitiva con repercusiones positivas en el resultado (Kerin et al., 1992). Por lo que se refiere a las empresas seguidoras tempranas, también deben realizar un importante esfuerzo en reducir los costes. Así, podrán afrontar la entrada al mercado con productos similares a los de los pioneros, aunque con un precio inferior a los mismos para lo cual tendrán que ejercer un cuidadoso control de costes (Lambkin, 1988; Covin et al., 2000). Finalmente, como señalan Kerin et al., (1992), Robinson y Chiang (2002) y Shamsie et al., (2004), el esfuerzo en reducción de costes y el establecimiento de precios competitivos en el mercado, es una táctica competitiva muy adecuada para los seguidores tardíos, ya que les permitirá enfrentarse a los competidores del sector y obtener mejores resultados que otros entrantes tardíos.

Por otra parte, tal como expusimos en los apartados anteriores, existen otras tácticas competitivas, además de la orientación a costes, que tienen especial influencia en el resultado de las empresas en función del momento de entrada. Así, para los pioneros, la táctica que más influye en sus resultados, es la orientación a calidad (Hill, 1988; Covin et al., 2000), debido a que mediante esta táctica, las empresas pioneras podrán aprovechar las ventajas de diferenciación que se derivan de su entrada como pioneros al mercado, y conseguir, por tanto, ventajas sobre otros entrantes posteriores. En el caso de los seguidores tempranos, es la orientación al *marketing* la que tiene una mayor influencia en los resultados (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery,

1998), ya que esta táctica favorece la creación de una imagen de marca superior, el conocimiento y una mayor confianza de los clientes hacia sus productos para compensar las ventajas de los productos de los pioneros. Finalmente, para las empresas seguidoras tardías, la táctica competitiva que más influye en los resultados es la orientación al individuo (Fornell et al., 1985; Golder y Tellis, 1993; De Castro y Christman, 1995; Zhang y Markman, 1998) ya que les permitirá centrarse en las necesidades de los clientes y adaptarse adecuadamente a sus gustos y especificaciones, de manera que, a pesar de la entrada tardía, estas empresas pueden competir con los entrantes más tempranos con garantías de éxito. A partir de los argumentos expuestos, podemos establecer las siguientes hipótesis.

H₁₀: Existen diferencias significativas en el efecto de las capacidades y las tácticas competitivas sobre el resultado, en función del momento de entrada

H_{10a}: En las empresas pioneras, las capacidades de marketing son las que más influyen en el resultado

H_{10b}: En las empresas seguidoras tempranas, las capacidades directivas son las que más influyen en el resultado

H_{10c}: En las empresas seguidoras tardías, las capacidades técnicas son las que más influyen en el resultado

En la tabla 3.5, se muestran las hipótesis que especifican las diferencias planteadas acerca de la influencia de las capacidades.

Tabla 3.5: Planteamiento de hipótesis: diferencias en la influencia de capacidades				
	Cap. Directivas	Cap. Marketing	Cap. Técnicas	H
Pioneros		+		H_{10a}
S. Temprano	+			H_{10b}
S. Tardío			+	H_{10c}

A continuación se plantean las hipótesis relativas a la influencia de las tácticas competitivas en los resultados, en función del momento de entrada.

H_{10d} : En las empresas pioneras, la orientación a costes y a calidad son las que más influyen en el resultado

H_{10e} : En las empresas seguidoras tempranas, la orientación a costes y marketing son las que más influyen en el resultado

H_{10f} : En las empresas seguidoras tardías, la orientación a costes y al individuo son las que más influyen en el resultado

En la tabla 3.6, se muestran las hipótesis planteadas respecto a las diferencias en la influencia de las tácticas competitivas.

Tabla 3.6: Planteamiento de hipótesis: diferencias en la influencia de tácticas							
	Or. Marketing	Or. Mejora	Or. Individuo	Or. Costes	Or. Calidad	Or. Especializ.	H
Pionero				+	+		H_{10d}
S. Temprano	+			+			H_{10e}
S. Tardío			+	+			H_{10f}

Con el contraste de estas hipótesis por subgrupos, habremos conseguido el tercer objetivo del trabajo, es decir, habremos demostrado empíricamente que existen diferencias en la influencia de los recursos y capacidades y las tácticas competitivas, entre las empresas, en función del momento de entrada.

Segunda Parte:

Aspectos Empíricos

Capítulo 4:

Metodología

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

1.1. Elección del sector

Para la realización del estudio empírico, hemos optado por centrarnos en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Este sector es considerado por De Woot (1988) como un sector de tecnología avanzada. Este autor identificó las siguientes industrias catalogadas como de alta tecnología: productos farmacéuticos, informática, telecomunicaciones, componentes electrónicos, industria aeroespacial, tecnologías de la información, biotecnologías, optoelectrónica y materiales avanzados.

Si consideramos la tecnología como stock de conocimientos que permiten producir nuevos productos y procesos, la alta tecnología se caracteriza por una rápida renovación de conocimientos, muy superior a otras tecnologías, y por un continuo esfuerzo en investigación y una sólida base tecnológica.

Para poder determinar la relación de actividades y productos de alta tecnología, partimos de trabajos metodológicos llevados a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en esta materia, y de su adaptación al ámbito europeo realizada por parte de la Oficina Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT).

Para la elaboración de la lista de sectores en función del grado de importancia de su tecnología, la OCDE estudió desde 1989, a partir de su base de datos ANBERD (*Analytical Business Enterprises Research and Development Database*), las intensidades en I+D de los distintos sectores industriales.

A partir de una ordenación de los sectores según sus intensidades en I+D en un conjunto de países, se obtuvieron dos listas que permitieron segmentarlos

provisionalmente como de alta, media y baja tecnología. La primera de ellas queda referida al período 1970-1980, y la segunda al período 1980-1995. La distinción entre ambas listas se realizó teniendo en cuenta los cambios concernientes al contenido tecnológico de las diferentes industrias en el transcurso de esos 25 años.

En el año 2001 la OCDE presentó una nueva clasificación actualizada, basada en las intensidades directas de I+D calculadas a partir de dos medidas de la producción, el valor de la producción y el valor añadido.

Esta nueva clasificación con sus denominaciones y códigos de ISIC Rev-3 (*International Standard Industrial Classification*) viene descrita en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Sectores de alta intensidad en I+D según la OCDE (Lista vigente desde 2001)	
Período 1991-1997	ISIC Rev. 3
Alta tecnología	
1. Fabricación de aeronaves y naves espaciales	353
2. Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	30
3. Fabricación de equipo y aparatos de radio, TV y comunicaciones	32
4. Industria farmacéutica	2423
5. Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión	33
Media-alta tecnología	
6. Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	34
7. Fabricación de sustancias y productos químicos	24-2423
8. Fabricación de maquinaria y equipo mecánico n.c.p	29
9. Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p	31
10. Fabricación de material ferroviario y otro material de transporte	352+359
Media-baja tecnología	
11. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	26
12. Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	23

Media-baja tecnología	
13. Construcción y reparación de buques y otras embarcaciones	351
14. Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	28
15. Fabricación de metales comunes	27
16. Fabricación de productos de caucho y plástico	25
Baja tecnología	
17. Fabricación de papel y productos de papel y actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	21+22
18. Elaboración de productos alimenticios, bebidas y de productos de tabaco	15+16
19. Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables	20
20. Fabricación de productos textiles, curtido y adobo de cuero, fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y cuarnicionería y calzado	17+19
21. Fabricación de muebles, industrias manufactureras n.c.p. y reciclamiento	36+37
ISIC: <i>International Standard Industrial Classification</i>	

Por otra parte, EUROSTAT utiliza la clasificación de la OCDE, estableciendo la correspondencia con una agrupación de sectores de la NACE Rev. 1 (Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea), sin realizar ningún cálculo de intensidad de I+D.

Respecto a los sectores de servicios, EUROSTAT establece la selección de actividades en función del grado de relación que parecen tener con las industrias de alta tecnología.

Los sectores de alta tecnología, tanto industriales como de servicios, según la clasificación que utiliza EUROSTAT a dos dígitos de la NACE y su denominación figuran en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Sectores de alta tecnología según EUROSTAT	
NACE	Sectores
	Sectores manufactureros de tecnología punta
Div. 30	Maquinaria de oficina y material informático
Div. 32	Equipos de radio, TV y comunicación
Div. 33	Instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería
	Sectores manufactureros de tecnología media o alta
Div. 24	Industria química
Div. 29	Maquinaria y equipos
Div. 31	Maquinaria y aparatos eléctricos
Div. 34	Industria automóvil
Div. 35	Otro material de transporte

En el caso de España, para realizar la clasificación se ha tenido en cuenta la nueva clasificación establecida desde el 2001 por OCDE y la recomendación de EUROSTAT de alcanzar una segmentación de los sectores a tres dígitos de la NACE.

La lista final de sectores considerados para la alta y media-alta tecnología, una vez establecida la correspondencia entre las clasificaciones NACE y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93) a 3 dígitos, se recogen en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Sectores de alta y media-alta tecnología (Lista utilizada por el INE)	
CNAE-93	Sectores
	Sectores manufactureros de tecnología alta
244	Industria farmacéutica
30	Maquinaria de oficina y material informático
321	Componentes electrónicos
32-32.1	Aparatos de radio, TV y comunicaciones
33	Instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería
35.3	Construcción aeronáutica y espacial
	Sectores manufactureros de tecnología media-alta
24-24.4	Industria química excepto industria farmacéutica
29	Maquinaria y equipos
31	Maquinaria y aparatos eléctricos
34	Industria automóvil
35-35.3	Otro material de transporte
	Servicios de alta tecnología o de punta
64	Correos y telecomunicaciones
72	Actividades informáticas
73	Investigación y desarrollo

En nuestro caso, nos basamos en esta última clasificación para realizar la elección de la actividad de las empresas a analizar. Esta elección se realizó buscando en aquellos sectores con un grado tecnológico suficiente como para que las empresas estuvieran familiarizadas con cuestiones relativas a la innovación, la creación de nuevos productos y la entrada a nuevos mercados. El estudio de empresas de sectores de alta tecnología permite obtener resultados interesantes en el conocimiento de la estrategia pionera (Karakaya y Kobu, 1994). Así, elegimos el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que ha sido, tal como hemos mencionado antes, habitualmente incluido dentro de los sectores de alta tecnología.

Una revisión de los indicadores económicos de la actividad de estos sectores nos muestran la dinamicidad del mismo y su peso en la economía. Según el informe de la industria elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), comparando la estructura tecnológica sectorial de la producción manufacturera en el año 2002 con la del año 1990, se observa que la participación de los sectores de alta intensidad tecnológica ha aumentado 1,8 puntos porcentuales, pasando del 4,5 % al 6,3 % en 2002, debido al aumento registrado por casi todos los que componen esta agrupación durante el período analizado.

Los estudios realizados acerca del impacto de estos sectores en la competitividad de las empresas españolas muestran como a medio plazo, para favorecer la mejora de la competitividad, es preciso potenciar los factores que contribuyen a aumentar la productividad. Entre estos factores destacan las inversiones en innovación y en particular, el desarrollo y difusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Así, el discurso dominante en la actual “sociedad del conocimiento” o “sociedad del aprendizaje” establece que los sectores de alta intensidad tecnológica son los motores del crecimiento y de la generación de empleo. La teoría tradicional de crecimiento económico se basa en nuevas industrias, nuevos sectores y grandes innovaciones fundamentales que reemplazan a las viejas industrias y tecnologías, en definitiva, cada vez más se extiende la convicción de que el progreso de las industrias de alta tecnología es la clave para aumentar el nivel de bienestar.

Además, según los indicadores del sector de alta tecnología referidos a 2002, elaborados por el INE, la inversión en actividades de I+D de las empresas del sector tecnológico se incrementó un 10,4%, alcanzando 3.261 millones de euros. Este volumen representa cerca del 80 % del total de la inversión en I+D empresarial en España.

Asimismo, estas ramas concentran en torno al 80% de los ocupados dedicados a tiempo completo a tareas de I+D y un porcentaje similar de los investigadores.

Por los motivos anteriormente expuestos, dada la importancia de la actividad del sector en la actividad innovadora de las empresas, (directamente relacionada con la estrategia de momento de entrada, objeto de estudio de este trabajo), y en la economía en general, las empresas industriales del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se convirtieron en el objeto de estudio de nuestro trabajo y analizamos aspectos tales como la estrategia de entrada al mercado (pionero, seguidor temprano y seguidor tardío), caracterizando el tipo de entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, el tipo de recursos que poseen, sus tácticas competitivas, y el efecto de la estrategia de entrada en el resultado de la empresa.

Para la determinación de la población nos encontramos con muchas dificultades debido a las características propias del sector industrial, entre otras, su dinamicidad tecnológica y la obsolescencia productiva, que provocan problemas de imprecisiones terminológicas sobre qué se debe entender por sector o industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Las denominaciones y actividades que comprende esta industria varían en función de las fuentes consultadas. Así, la podemos encontrar bajo la denominación de “Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”, también como “Industria Electrónica, Informática y de Comunicaciones”, o bien bajo el término común de “Industria Electrónica” (Calatrava y Melero, 1999).

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93) anteriormente expuesta, la industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estaría encuadrada dentro de los grupos de actividad de la División 30, 32 y 33. No obstante, el Ministerio de Industria no hace suya esta clasificación, ya que al elaborar el informe anual sobre la Industria Española, se decanta por la clasificación de ANIEL (Asociación Nacional de Industrias de Electrónica y Telecomunicaciones), la cual es similar a la utilizada en el *Yearbook of World Electronics Data* en la presentación del conjunto de estadísticas que analizan internacionalmente este sector de fabricación a nivel de subsectores (González, 2000).

Según el criterio de ANIEL, el sector español de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está formado por las siguientes actividades: componentes electrónicos, telemática, electrónica profesional y electrónica de consumo. La equivalencia con las que tiene en consideración el *Yearbook of World Electronics Data* se recoge en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Equivalencia entre fuentes de datos	
Subsectores según ANIEL y Ministerio de Industria	Subsectores según <i>Yearbook of World Electronics Data</i>
Componentes electrónicos	Componentes activos Componentes pasivos Otros componentes de sonido
Telemática	Telecomunicaciones Informática Equipamiento de oficina electrónico
Electrónica profesional	Control e instrumentación Electro-medicina y Equipamiento industrial Comunicaciones y defensa
Electrónica de consumo	Video consumo Audio consumo Consumo personal

1.2. Generación de un fichero de empresas

Con el objetivo de obtener la información necesaria sobre las empresas del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, realizamos la búsqueda de una base de datos en la que pudiésemos obtener información sobre los datos identificativos de las empresas. Entre los principales objetivos de esta búsqueda estaba, por una parte, establecer el número de empresas que forman el sector, para poder así determinar la población y, por otra, poder acceder a la información sobre la identidad y localización de las mismas, para así remitirles el cuestionario del estudio.

Para poder generar el fichero de empresas utilizamos cinco fuentes de datos:

- ANIEL
- Censo de exportadores
- Fomento de la producción
- *Europage*
- Camerdata

Inicialmente, las bases de datos fundamentales procedían de ANIEL y el Censo de Exportadores, a las cuales fuimos añadiendo los registros proporcionados por las bases de Fomento de la Producción, *Europage* y Camerdata. En la base de datos de la Asociación Nacional de Industrias de Electrónica y Telecomunicaciones (ANIEL), las empresas incluidas se estructuran en los siguientes grupos:

- Electrónica de consumo
- Componentes electrónicos
- Electrónica profesional
- Telemática

En relación a los datos que provienen del Censo de exportadores, nos encontramos con que dicha base contiene información sobre empresas, clasificadas por sectores, a las que se puede acceder fácilmente y permiten conocer datos identificativos de las mismas.

Al realizar la búsqueda por sector de actividad Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, nos aparecen los datos agregados bajo la denominación de Electricidad, Electrónica, Equipos Informáticos e Instrumentación con los siguientes subsectores profesionales:

- Fabricación de componentes electrónicos
- Fabricación de electrodomésticos
- Fabricación de equipos electrónicos

- Fabricación de equipos informáticos
- Fabricación de material eléctrico
- Fabricación de equipos de iluminación
- Fabricación de equipos eléctricos
- Instrumentación

Además de los datos proporcionados por ANIEL y el Censo de Exportadores, utilizamos también la base de datos Fomento de la producción, la cual recoge las 30.000 mayores empresas del país en términos de ventas. Las búsquedas a realizar acerca de los datos de la empresa pueden establecerse por provincia, sector o clasificación CNAE, por lo que procedimos a realizar la búsqueda de empresas del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Asimismo, realizamos una búsqueda en la base de datos *Europage*, que contiene información de las empresas a nivel europeo clasificadas por sectores. En este caso, los subsectores que se incluyeron en la búsqueda fueron:

- Informática (*Hardware y Software*)
- Industria de las telecomunicaciones
- Material eléctrico y electrónico

Finalmente, se incluyeron también empresas de la base de datos de Camerdata, que incluye registros de las distintas cámaras de comercio a nivel nacional, y posibilita el acceso a diferentes bases de datos con información de interés empresarial. En las mismas, es también posible realizar búsquedas por sector de actividad, por lo que al igual que en los casos anteriores, se solicitaron los datos del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Es necesario señalar que se añadió también una condición adicional más especializada, así, en todas las bases de datos utilizadas se siguió el criterio de no incluir aquellas empresas que tuvieran menos de 10 trabajadores, debido a que al ser empresas de un tamaño tan reducido, sus características difieren bastante de las consideraciones

planteadas en los apartados teóricos correspondientes, los cuales requieren una estructura operativa mínima, y necesitan el planteamiento de una problemática específica (Spanos y Lioukas, 2001).

Uno de los problemas con que nos encontramos a la hora de identificar la población objeto de estudio a partir de las bases de datos anteriormente mencionadas, fue el gran número de duplicidades en las mismas. A esto hay que añadir que en muchos de los casos estas duplicidades únicamente se mantenían en el nombre de la empresa y no en su dirección, lo cual nos obligó a realizar un laborioso trabajo de depuración de la base en el que fuimos eliminando los registros que se encontraban en más de una ocasión, siguiendo el criterio de eliminar los más antiguos.

Finalmente, una vez que dicho proceso hubo concluido, nos encontramos con una base de datos de 2128 registros, tal como se muestran en la tabla 4.5. Como podemos observar, las fuentes de datos a partir de las cuales se extrajeron el mayor número de registros fueron el Censo de Exportadores (752) y Camerdata (568). Esto se debe a que, como mencionamos anteriormente, en el proceso de depuración se procedieron a eliminar los registros más antiguos y estos correspondían principalmente a la base de datos de ANIEL.

Tabla 4.5. Número de registros en cada fuente de información	
Fuente de información	Nº de registros
ANIEL	251
Censo de exportadores	752
Fomento de la producción	215
<i>Europage</i>	342
Camerdata	568
Total	2128

Una vez determinado el número de empresas en el fichero conjunto, la siguiente etapa consistió en el diseño del cuestionario, el cual fue enviado a la totalidad de empresas de la muestra.

2. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS

Con objeto de poder realizar la contrastación empírica de las hipótesis planteadas, procedimos a confeccionar un cuestionario con el cual obtener la información necesaria para llevar a cabo el estudio. En la mayor parte de las variables cuya información se solicitaba en el cuestionario, las escalas utilizadas fueron escalas validadas en estudios previos, sin embargo, estos aspectos se especificarán a continuación.

En el siguiente apartado se analiza el proceso de recogida de la información y, posteriormente, se hace referencia al diseño del cuestionario.

2.1. Método de recogida de la información

Como hemos especificado antes, la información objeto de estudio fue recogida mediante un cuestionario postal dirigido al gerente de las empresas, el cual enviamos y nos lo devolvieron cumplimentado por correo. La elección de esta técnica fue considerada la más apropiada debido principalmente a que, aunque tiene algunos inconvenientes tales como su bajo índice de respuesta, la limitación en el número de preguntas o los posibles cuestionarios erróneos o incompletos, el encuestado puede elegir el mejor momento para su cumplimentación, sin la posible influencia que la presencia del encuestador pueda tener en las respuestas. Por otra parte, la escasez de medios materiales y humanos nos llevó a descartar otros métodos alternativos como la entrevista directa y personal.

Entre las posibles causas que podrían invalidar la encuesta postal, se encuentra la falta de formación del encuestado para responder a las preguntas planteadas. En nuestro

caso, la encuesta iba dirigida a los gerentes de las empresas, por lo que se elimina este problema, al poseer los mismos la formación necesaria para responder a las preguntas planteadas.

A pesar de que era el gerente el que debía contestar al cuestionario, ya que lo considerábamos la persona que mejor podría responder a cuestiones relacionadas con la estrategia de entrada de la empresa al mercado, así como al resto de preguntas planteadas en la encuesta, procedimos a realizar un proceso de simplificación de la misma de manera que las preguntas incluidas fuesen de fácil comprensión, y que el cuestionario resultara lo más sencillo posible, siempre sin alterar la estructura inicial de las escalas utilizadas.

De este modo, se realizaron diferentes aproximaciones para asegurar la calidad de las respuestas y mejorar el ratio de las mismas. Estas aproximaciones constituyen una versión modificada del “método de diseño” de Dillman (1978).

De manera más específica, el proceso fue organizado en varios pasos. Previamente al envío del cuestionario definitivo se realizó un pretest con nueve empresas del sector objeto de estudio, a las que se les envió un cuestionario más amplio, en el que los gerentes de las mismas podían indicar su grado de comprensión de las preguntas, así como expresar su opinión sobre si las preguntas recogidas respondían a la cuestión que se intentaba plantear.

Asimismo, realizamos también discusiones en profundidad con académicos y expertos en el diseño de cuestionarios. En estas reuniones expusimos el cuestionario, con el objetivo de que se plantearan posibles críticas y mejoras del mismo, de este modo nos aseguramos que para cada variable, elegíamos la mejor escala de medida entre las posibles.

Una vez que tuvimos el cuestionario definitivo, procedimos a enviarlo a las 2128 empresas del fichero conjunto que habíamos creado, es decir, a la totalidad de la población, acompañando a dicha encuesta una carta de presentación dirigida al gerente.

En dicha carta presentábamos el trabajo, y les solicitábamos su colaboración con el estudio, en el sobre se incluía también un sobre de respuesta con franqueo en destino.

A las tres semanas de haber realizado el primer envío, se procedió a realizar un nuevo envío a todas aquellas empresas de las cuales no habíamos obtenido respuesta. En conjunto el trabajo de campo se realizó entre el 15 de enero y el 30 de marzo de 2003 y, finalmente, obtuvimos 265 cuestionarios, 161 procedentes del primer envío y 104 del segundo.

De los 265 cuestionarios recibidos, procedimos a eliminar aquellos que estaban incompletos o que pertenecían a empresas diversificadas, es decir, que tenían menos del 70% de los ingresos como consecuencia de la actividad principal de la misma (Rumelt, 1974). Tras este proceso de depuración, la cifra total de cuestionarios válidos era de 253, lo cual supone una tasa de respuesta del 11,88 %. Este nivel puede considerarse satisfactorio dado el bajo índice de respuesta de las encuestas postales. En cuanto a la significatividad de la muestra, para un nivel de confianza del 95%, y la situación más desfavorable de $p=q=0.5$, tenemos un error muestral del 5,78%.

Para determinar el “sesgo de no respuesta”, esto es, testar si las empresas que respondieron eran diferentes de las que no respondieron, examinamos si había diferencias entre las medias de todas las variables utilizadas en este estudio, entre los que respondieron pronto y tarde. El motivo de este análisis es porque los que responden de manera más tardía (muestra de empresas en el segundo reenvío) se consideran más similares a la población general que los que responden temprano (Armstrong y Overton, 1977). En este caso no se encontraron diferencias entre las variables, de lo cual se deduce que el sesgo de no respuesta no es un problema en este estudio.

2.2. Diseño del cuestionario

Una vez realizado el análisis teórico acerca del efecto directo e indirecto del momento de entrada en el resultado de las empresas, pasamos a diseñar el cuestionario

que utilizaremos para la realización del estudio empírico. En concordancia con lo apuntado en los capítulos teóricos se incluyeron en el cuestionario preguntas relacionadas con los siguientes campos⁵:

- Variables de control e identificación
- Variables de momento de entrada
- Variables del entorno
- Variables de capacidades
- Variables de tácticas competitivas
- Variables de resultados de la empresa

2.2.1. Medición de variables de control e identificación

Previamente a la inclusión de las preguntas relativas a las variables necesarias para realizar el contraste de hipótesis, se incluyó un bloque de cuestiones relativas a la identificación de la empresa, de este modo pudimos comprobar que la información con la que contábamos era exacta y estaba actualizada. De manera que se solicitaba información acerca de la actividad de la empresa, el número de trabajadores y si se trataba de una subsidiaria o unidad de negocio de una corporación o, por el contrario, de una empresa independiente.

La pregunta relativa al número de trabajadores nos sirvió para medir el tamaño organizativo, el cual fue operacionalizado como el logaritmo natural del número de trabajadores, e incluido en el estudio como variable de control. Decidimos la inclusión de esta variable en el estudio por haber sido utilizada en una gran cantidad de estudios como variable para controlar la influencia de la dimensión en los resultados (Blau y Schoenherr, 1971; Dess et al., 1997; Martínez y Pérez, 2003).

⁵ En el cuestionario recogido en el anexo 1 se incluyen, además de las variables empleadas en esta investigación, otras variables a utilizar en otros trabajos derivados de una investigación más amplia.

Asimismo, debido a que nuestro principal objetivo es analizar el impacto de la estrategia de entrada en el resultado de las empresas, y para evitar posibles confusiones para el caso de empresas diversificadas en distintos negocios, nos decidimos por el estudio de empresas especializadas en un solo sector. De este modo conseguimos eliminar la multiplicidad y consiguiente distorsión que se podría establecer, en las medidas de resultado y en las tácticas competitivas para distintas unidades estratégicas de negocio, en aquellas empresas que fueran diversificadas.

Para la identificación de las empresas no diversificadas, utilizamos el concepto aportado por Rumel (1974) de empresa con “negocio dominante”, el cual apunta que la empresa que obtiene al menos el 70% de los ingresos de un determinado sector se considera “no diversificada” o con un “negocio dominante”. Este concepto ha sido aplicado en otras investigaciones como las de Dess (1987), Zahra y Covin, (1995) y Zahra (1996), entre otros.

Debido a que en un principio, las fuentes de información utilizadas no nos permitían diferenciar entre empresas diversificadas y no diversificadas, decidimos incluir en esta primera parte del cuestionario, una pregunta en la que el encuestado tenía que indicar el porcentaje de ingresos del negocio principal, lo cual nos sirvió como un filtro para la selección y posterior incorporación de la empresa a la muestra objeto de estudio.

Con objeto de favorecer el índice de respuesta, en el resto del cuestionario decidimos incluir preguntas de redacción sencilla con respuesta subjetiva numérica –escala *Likert* de cinco puntos- en las que el gerente de la empresa debía establecer su posición, o variables categóricas, en las que debía elegir la categoría con la que sentía más identificada la actuación de su empresa.

2.2.2. Medición de variables de momento de entrada

Para el establecimiento del momento de entrada optamos por la utilización de dos tipos de preguntas, por una parte una escala multi-ítem validada en trabajos

anteriores, en concreto la utilizada por Covin et al., (2000) y, por otra, la inclusión de una variable categórica, en la que el gerente debía elegir la categoría con la que sentía más identificada la actuación de su empresa en relación con el lanzamiento de nuevos productos. Estas categorías fueron extraídas a partir de la base de datos PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), frecuentemente utilizada para la realización de estudios sobre estrategia pionera (Robinson y Fornell, 1985).

En relación a la escala multi-ítem empleada, utilizamos la valoración⁶ realizada por el gerente del grado de acuerdo o desacuerdo con la actuación de la empresa en relación a las posibles actuaciones estratégicas relacionadas con la introducción de los productos de su principal unidad de negocio. En la tabla 4.6, se recogen los ítemes incluidos en el cuestionario para la medición de esta variable.

Tabla 4.6. Variables de momento de entrada (Escala multi-ítem)
1. Competimos fuertemente sobre la base de ser los primeros en entrar al mercado con nuevos productos
2. Normalmente nos adelantamos a nuestros principales competidores en la introducción de nuevos productos en el mercado
3. Ofrecemos productos que son muy similares a los de nuestros principales competidores (inversa)
4. Ofrecemos productos que son únicos y muy diferentes a los de nuestros principales competidores

Para medir la consistencia de dicha escala sobre el momento de entrada, procedimos a la inclusión en el cuestionario de un *constructo de proactividad competitiva* (Venkatraman, 1989). De manera que, tal como indican Covin et al., (2000), las variables incluidas en el mismo tenían que estar correlacionadas

⁶ Se utilizó una escala *Likert* de cinco puntos, en la que los extremos 1 y 5 indicaban “muy en desacuerdo” y “muy de acuerdo” respectivamente. El 2, 3 y 4 permitían indicar valoraciones intermedias entre los dos extremos.

positivamente con la escala de momento de entrada. En la tabla 4.7, se recogen las variables incluidas en dicho constructo de proactividad.

Tabla 4.7. Constructo de proactividad competitiva
1. En relación a mis competidores, mi unidad de negocio normalmente inicia acciones a las cuales responden los competidores
2. En relación a mis competidores, mi unidad de negocio es con mucha frecuencia la primera en introducir nuevos productos /servicios, técnicas administrativas, tecnologías, etc.

En cuanto a la introducción de la variable categórica, las categorías que planteamos, entre las cuales el gerente debía elegir la que más se adecuaba a la actuación de su empresa en relación con el lanzamiento de nuevos productos, son pionero, seguidor temprano y seguidor tardío. Esta división se realiza de acuerdo a lo establecido en la base de datos PIMS, en la cual se basan la gran mayoría de los estudios realizados sobre el momento de entrada (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1998). La definición de las variables se expuso en el cuestionario como aparece en la tabla 4.8⁷.

Tabla 4.8. Variable categórica sobre momento de entrada
1. Pionero: Mi empresa suele ser la primera en introducir nuevos productos en el mercado
2. Seguidor temprano: Mi empresa suele ser una de las primeras en introducir los productos en el mercado, poco tiempo después de que un competidor lance un nuevo producto al mismo
3. Seguidor tardío: Mi empresa suele introducir sus productos en el mercado cuando los productos de la competencia llevan mucho tiempo y se han consolidado en el mismo

⁷ En la encuesta no venía incluida la denominación, sino únicamente la definición de las tres categorías.

2.2.3. Medición de variables de caracterización del entorno sectorial

Una vez revisada la literatura en relación a las variables del entorno y su incidencia en el posterior resultado de las empresas, procedimos a plantear las preguntas que se incluirían en el cuestionario, en relación a este aspecto.

Las dimensiones del entorno que aparecen en la literatura con una especial vinculación con el momento de entrada son el dinamismo y la hostilidad. Para medir estas variables se utilizaron escalas validadas en las que el gerente debía caracterizar el entorno indicando en un intervalo de 1 a 5, su grado de acuerdo o desacuerdo con distintas afirmaciones, así el extremo inferior indicaba que el gerente estaba muy en desacuerdo con la afirmación, y el extremo superior que estaba muy de acuerdo, los valores centrales permitían la elección de posiciones intermedias entre los extremos.

El objetivo que pretendíamos con la inclusión de estas variables en el cuestionario, era comprobar que el entorno en el que se sitúan las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones desarrollan su actividad se caracteriza por un alto dinamismo y hostilidad, y que es percibido como tal por el conjunto de las empresas. Esto es, que las características del entorno en el que estas empresas desarrollan su actividad influyen por igual en todas las empresas de la muestra, y, por lo tanto, no existe sesgo derivado del sector.

En relación al dinamismo, éste refleja la impredecibilidad del cambio en la industria (Dess y Beard, 1984). Estos cambios se producen como consecuencia de la entrada o salida de competidores, de cambios en las necesidades de los consumidores, y cambios en las condiciones tecnológicas (Miller, 1992). La imposibilidad de predecir estos cambios puede influir en la decisión de los gerentes sobre la inversión en la introducción de nuevos productos y el momento de la misma.

La importancia del dinamismo radica en el hecho de que tanto la rapidez del cambio tecnológico como la difusión de nuevas ideas y tecnologías (Bettis y Hitt, 1995), suponen serios desafíos para las empresas. En este caso, tras la revisión de

distintas escalas Miller y Droge (1986), Miller (1987), Bantel (1998) y Zahra y Bogner (1999), nos decidimos por la utilización de la escala de Miller (1987), debido a que nos parecía la más adecuada para nuestro estudio. En este caso, se trata de una escala multi-ítem y viene recogida en la tabla 4.9.

Tabla 4.9. Dinamismo del mercado
1. Las oportunidades en el entorno crecen fuertemente
2. La tecnología en mi sector principal cambia mucho
3. La proporción de innovación de nuevos procesos operativos y nuevos productos o servicios en mi sector principal se incrementa fuertemente
4. La actividad de investigación y desarrollo en mi sector principal crece fuertemente

La otra variable a incluir en relación con las características del entorno es la hostilidad del mismo. La hostilidad indica un clima de negocios desfavorable, así como una intensa competencia por los recursos o por las oportunidades de mercado. La hostilidad surge por la existencia de múltiples competidores, así como por unas desfavorables condiciones de apoyo y una regulación estricta.

De acuerdo con Grant (1998), durante las etapas tempranas del ciclo de desarrollo de una industria, las empresas compiten a partir de las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, a medida que la industria evoluciona, la competencia normalmente cambia y pasa a estar más influenciada por los precios (Porter, 1980), siendo la competencia por factores tecnológicos aún un factor importante, pero estando el énfasis en el uso de esta tecnología para obtener unos bajos costes y unas ventajas de calidad (Grant, 1998).

Para esta variable se revisaron distintas escalas, como por ejemplo Miller y Friesen (1984), Song y Parry (1997), Bantel (1998), Zahra y Bogner (1999) y Covin et al., (2000). Finalmente nos decidimos por la utilización de esta última por ser la más

completa y adecuada para nuestro estudio. En la tabla 4.10, aparecen los ítemes incluidos en la escala de hostilidad.

Tabla 4.10. Hostilidad del entorno
1. La proporción de empresas que fracasan en mi sector es alta
2. La intensidad competitiva basada en la calidad es alta en mi sector
3. La intensidad competitiva basada en el servicio es alta en mi sector
4. La intensidad competitiva en precios de mi sector es alta
5. El número de competidores de mi sector es alto

2.2.4. Medición de variables de capacidades

En el proceso de selección de las escalas más adecuadas para medir las variables de recursos y capacidades, se revisaron distintos trabajos, la mayoría de ellos directamente relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación, esto es, el momento de entrada en el mercado y la posterior consecución de ventajas competitivas (Lilien y Yoon, 1990; Williams, Tsai y Day, 1991; Robinson et al., 1992; Chandler y Hanks, 1994; Miller, 1996; Li y Calantone, 1998; Makadok, 1998; Shepherd et al., 2000; Spanos y Lioukas, 2001). Finalmente, nos decidimos por la utilización de la escala de Spanos y Lioukas (2001), que distingue tres tipos de capacidades, capacidades directivas, capacidades en *marketing* y capacidades técnicas, lo cuál se adecua a las tipologías de recursos y capacidades establecidas en los capítulos teóricos (ver tabla 4.11).

Las *capacidades directivas* hacen referencia a los procesos organizacionales y directivos que abarcan competencias directivas, asimismo, se incluyen también el conocimiento y las habilidades de los empleados junto con la eficiencia de la estructura organizativa, la cultura organizacional, los mecanismos de coordinación eficiente, los procedimientos de planificación estratégica y la habilidad para atraer empleados

creativos. Por su parte, las *capacidades en marketing*, hacen referencia al establecimiento de relaciones privilegiadas con clientes y proveedores, el conocimiento del mercado, el control sobre los canales de distribución, y una fuerte base de clientes establecida. Finalmente, las *capacidades técnicas* hacen referencia a aquellas competencias necesarias para transformar *inputs* en *outputs*, y vienen reflejadas por la eficiencia en el departamento de producción, las fortalezas tecnológicas y la infraestructura, las economías de escala y la experiencia técnica. Las variables fueron introducidas de manera que el gerente debía indicar la fortaleza de su empresa para cada uno de las capacidades en una escala *Likert* de cinco puntos, en la que los extremos 1 y 5 indicaban “muy débil” y “muy fuerte”, respectivamente. El 2, 3 y 4 permitían valoraciones intermedias entre los dos extremos.

A continuación, en la tabla 4.11, aparecen recogidos los ítemes utilizados para medir estas capacidades.

Tabla 4.11. Variables de capacidades
Capacidades directivas
1. Competencias directivas
2. Conocimiento y capacidades de los empleados
3. Clima humano de la empresa
4. Eficiencia de la estructura organizativa
5. Coordinación
6. Planificación estratégica
7. Habilidad para atraer empleados creativos
Capacidades en marketing
8. Conocimiento del mercado
9. Control y acceso a los canales de distribución
10. Ventajas en las relaciones con los clientes
11. Cartera establecida de clientes
Capacidades técnicas
12. Eficiencia y eficacia en el departamento de producción

Tabla 4.11. Variables de capacidades
Capacidades técnicas
13. Capacidad de reducción de costes por el aumento del volumen de producción y experiencia técnica
14. Capacidad y equipamiento tecnológico

2.2.5. Medición de variables de tácticas competitivas

Para medir las variables de tácticas competitivas utilizamos una escala multi-ítem, previamente validada en otros trabajos anteriores.

En concreto, empleamos los factores competitivos desarrollados por Dess y Davis (1984) y ampliados, posteriormente, por Robinson y Pearce (1988) para la contrastación empírica y la validez y aplicación de la tipología de Porter. Estos factores han sido utilizados en diversas investigaciones (Raposo, 1996; Lado, 1997; González, 2000).

Inicialmente, Dess y Davis (1984) desarrollaron los factores competitivos relacionados con la tipología de estrategias genéricas de Porter. Un panel de expertos y otro de directores de empresas relacionaron cada uno de los factores con una de las estrategias. La aplicación del análisis estadístico multivariado concluyó que los factores competitivos podían ser agrupados en tres factores principales, los cuales eran consistentes con los fundamentos de las estrategias de Porter, aunque se anotaron algunas diferencias.

Debido a que la validez de dicha escala para generar la tipología de las estrategias de Porter ha sido ampliamente comprobada, utilizamos la valoración realizada por el gerente de la importancia de dichos factores para el desarrollo de su estrategia. Más concretamente, utilizamos la versión de Robinson y Pearce (1988), los cuales, basándose en el trabajo de Dess y Davis (1984) matizaron y elaboraron una lista definitiva de veintidós factores (ver tabla 4.12). Para su inclusión en el cuestionario

utilizamos una escala *Likert* de cinco puntos, en la que los extremos 1 y 5 indicaban “muy poco importante” y “muy importante” respectivamente. El 2, 3 y 4 permitían valoraciones intermedias entre los dos extremos.

Tabla 4.12. Factores competitivos
1. Calidad del producto
2. Desarrollo de nuevos productos
3. Productividad del negocio
4. Esfuerzo continuo en reducción de costes
5. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto
6. Precio competitivo
7. Gama amplia de productos
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable
9. Influir en los canales de distribución
10. Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas
11. Innovaciones en el proceso de fabricación
12. Capacidades amplias de servicio al cliente
13. Iniciativas concretas para lograr un personal formado y experimentado
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario
15. Mejora de productos existentes
16. Innovación en técnicas y métodos de <i>marketing</i>
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector
18. Capacidad para fabricar productos especializados
19. Especialización en segmentos geográficos
20. Especialización en productos de alto precio
21. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación

2.2.6. Medición de variables de resultado

Con el objetivo de poder testar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, la última parte de la encuesta recoge la inclusión de distintas medidas de resultado. La operacionalización se llevó a cabo mediante la valoración subjetiva por parte del encuestado, a partir de una escala *Likert* de cinco puntos, de las distintas medidas de resultado propuestas, para el grado de importancia del objetivo y grado de satisfacción en la consecución de ese objetivo.

El índice de resultado subjetivo necesario para la contrastación de las hipótesis, se planteó de manera que el gerente evaluara el grado de importancia y de satisfacción de distintas medidas de resultado propuestas, siguiendo así el planteamiento de Gupta y Govindarajan (1984).

Las medidas subjetivas de resultado han sido ampliamente utilizadas en la investigación relacionada con la estrategia (Dess y Davis, 1984; Venkatraman y Ramanujan, 1986; Robinson y Pearce, 1988), entre otras cosas debido a la dificultad para conseguir información financiera adecuada y fiable. Por otra parte, se pidió a los encuestados que respondieran a las cuestiones relativas a los resultados en relación a los tres últimos años, de este modo, pretendíamos evitar sesgos de fluctuaciones temporales, y también aproximarnos a la noción de sostenibilidad del resultado.

Las medidas de resultado propuestas pueden agruparse en dos bloques, uno inicial en el que se plantean medidas de resultado general de las empresas y otro relativo al resultado en nuevos productos. Dentro del primer bloque, las dos primeras variables hacen referencia al constructo rentabilidad, las dos siguientes al constructo crecimiento y el conjunto de las cinco al resultado general de la organización. En las tablas 4.13. y 4.14. aparecen los ítemes recogidos en ambas escalas.

Tabla 4.13. Medidas de resultado general
1. Rentabilidad sobre la inversión
2. Margen neto de beneficio
3. Cuota de mercado
4. Crecimiento de las ventas
5. Resultado general

Con objeto de mitigar los potenciales efectos de autocorrelación, estos ítemes de resultado fueron llevados al final del mismo, es decir, a una parte del cuestionario diferente a donde estaban los ítemes relativos a momento de entrada, recursos de la empresa y tácticas competitivas.

Tabla 4.14. Medidas de resultado de nuevos productos
6. Rentabilidad de los nuevos productos
7. Ventas de los nuevos productos
8. Cuota de mercado de los nuevos productos

La utilización exclusiva en este estudio de respuestas subjetivas fue establecida tanto por consideraciones prácticas como teóricas. Más allá de las consideraciones prácticas establecidas por la dificultad de obtención de datos objetivos, existe un fuerte soporte teórico racional de la elección de datos subjetivos. Lefebvre, Mason y Lefebvre (1997) se refieren a lo que ellos denominan “prisma de influencia” de las percepciones de los gerentes para señalar que las visiones divergentes de los gerentes pueden “sustituir las características verdaderas de la realidad” (1997:861).

En esta línea de razonamiento se suele argumentar que las percepciones de los directivos conforman el comportamiento y son más críticas en la realización de la estrategia y en el resultado de la empresa que algunos indicadores objetivos (Hambrick y Snow, 1977; Chattopadhyay, Click, Miller y Huber, 1999). En nuestro caso admitimos

que otros investigadores ponen objeciones a esta línea de razonamiento (Aldrich, 1979; Dess y Beard, 1984; Lawless y Finch, 1989), pero de acuerdo con Chattopadhyay et al., (1999), podemos argumentar que las percepciones directivas conforman de manera muy importante la extensión del comportamiento estratégico de la empresa. En este sentido, el uso de estas medidas puede estar justificado, aunque no sin problemas potenciales.

Para finalizar este apartado, en las tablas 4.15. y 4.16 se recogen, por una parte, un resumen del número de variables incluidas en el cuestionario, así como el número de ítems que incluyen y la fuente de la que proceden y, por otra, las dimensiones explicativas del resultado que se incorporan a las diferentes hipótesis.

Tabla 4.15. Variables incluidas en la encuesta			
Dimensiones	Variables	Nº de Ítems	Fuente
Momento de entrada	- Escala multi-ítem	4	- Adaptado de Covin, Slevin y Helley (2000)
	- Variable categórica	3	- Adaptado de Base de datos PIMS
Proactividad	- Escala multi-ítem	2	- Adaptado de Venkatraman (1989)
Entorno Sectorial	- Dinamismo	4	- Adaptado de Miller (1987)
	- Hostilidad	5	- Adaptado de Covin, Slevin y Helley (2000)
Capacidades	- Capacidades directivas, de <i>marketing</i> y técnicas	14	- Adaptado de Spanos y Lioukas (2001)
Tácticas competitivas	- Factores competitivos de Dess y Davis (1984)	22	- Adaptado de Robinson y Pearce (1988)
Resultados de la empresa	- Rentabilidad	2	- Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	- Crecimiento	2	- Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	-Nuevos productos	3	- Adaptado de Song y Parry (1997)
	- Resultado general	5	- Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)
TOTAL		62	

Tabla 4.16. Dimensiones explicativas del resultado que se incorporan a las hipótesis					
Dimensiones	Modelo General	Modelo Pioneros	Modelo Seg. Temprano	Modelo Seg. Tardío	Comparación entre modelos
Momento de entrada	H ₁				
Capacidades	H ₂	H ₄	H ₆	H ₈	H ₁₀
Tácticas competitivas	H ₃	H ₅	H ₇	H ₉	H ₁₀

3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recogida la información, pasamos a su tratamiento con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en nuestra investigación. En primer lugar, realizamos un análisis descriptivo básico de los datos, con el estudio de las frecuencias de las variables, las correlaciones y la obtención de los constructos.

Posteriormente, al observar las correlaciones existentes entre algunas de las medidas, realizamos un análisis factorial para reducir el número de variables con la menor pérdida de información.

De este modo, tras los análisis preliminares, utilizamos distintas técnicas adecuadas para la consecución de nuestros objetivos, es decir:

- Plantear un análisis de regresión general en el que se establezca la influencia del momento de entrada en el posterior resultado obtenido por las empresas.
- Dividir la muestra en tres subgrupos: pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos, de manera que podamos contrastar, mediante distintos análisis de regresión, si existen diferencias relevantes entre los pioneros, los

seguidores tempranos y los seguidores tardíos, en la influencia de los recursos y las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas.

Por tanto, en este apartado, vamos a pasar a explicar los análisis necesarios para cada una de estas líneas de actuación.

3.1. Análisis previos

3.1.1. Análisis exploratorio de los datos

Antes de pasar a realizar los análisis necesarios para la contrastación de las hipótesis vamos a describir la muestra obtenida. Para esto hacemos uso de la estadística descriptiva, la cual se encarga de sintetizar la información aportada por los datos, sin plantearse objetivos de naturaleza inductiva (Ferrán, 1996; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2001).

A continuación nos basaremos tanto en la estadística descriptiva como en la inferencia estadística para poder generalizar las primeras conclusiones desde la muestra a la población total. Una vez realizados estos primeros análisis obtendremos las variables relativas al momento de entrada, las capacidades, las tácticas competitivas y los resultados, preparadas para incluirlas en los posteriores análisis.

3.1.2. Análisis de validez y fiabilidad de las escalas

Antes de proceder a detallar los resultados que se han obtenido con las escalas utilizadas, estimamos oportuno realizar un análisis de la validez y fiabilidad de las mismas.

Es bien conocido que la investigación a través de encuestas, si no está apropiadamente dirigida, puede proporcionar resultados engañosos con los errores de medida, que representan una de las fuentes de sesgos más significativas. Mientras que

los errores de medida son casi inevitables, la extensión a la cual esos errores afectan a los resultados es una función de qué esfuerzos particulares (a priori) y qué controles (a posteriori) se han desarrollado para minimizar y calcular los sesgos potenciales.

En esta evaluación, la validación del constructo es particularmente relevante, e incluye un proceso que se desarrolla midiendo la validez de contenido, la validez de constructo y la validez nomológica. A continuación se especifica como hemos procedido a establecer cada uno de estos tipos de validez.

- Validez de contenido: requiere la identificación de un grupo de ítemes de medida, los cuales son seleccionados para representar el constructo de interés. Siguiendo a Hambrick (1981), la validez de contenido puede ser establecida mediante paneles de expertos integrados por académicos y profesionales. Sobre la base de este criterio, el diseño del cuestionario utilizado en nuestra investigación se realizó a partir de la revisión de la literatura académica, teórica y empírica, con el objetivo de incluir en él todos los factores que componen el modelo propuesto y de extraer cuestiones y escalas de medición cuya fiabilidad ya había sido probada.

Así mismo, el cuestionario se sometió a un pretest con los gerentes de 9 empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Puesto que, como hemos expuesto previamente, en todo este proceso nos hemos guiado por la opinión de académicos y expertos en el tema objeto de estudio, podemos atrevernos a considerar que las escalas propuestas pueden considerarse válidas desde un punto de vista de contenido. Es decir, que hemos asegurado en la medida de lo posible, la coincidencia entre los conceptos planteados en el cuestionario y los interpretados por parte de los encuestados.

- Validez de constructo: busca establecer la extensión en la cual los indicadores miden de hecho el constructo. Para analizar la validez de constructo (fiabilidad de las escalas), utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala

de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas la demás variables de la escala. Su valor varía entre cero y uno, de manera que cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítemes que componen el instrumento de medición.

- Validez nomológica: implica la determinación del grado al cual un constructo se relaciona con otros constructos de la manera que predice la teoría. En este sentido, la validez nomológica fue establecida examinando la correlación de la escala utilizada para medir el momento de entrada con el constructo de proactividad competitiva. Tal como establecen Venkatraman (1989) y Miller y Friesen (1984), la proactividad es una dimensión fundamental del comportamiento estratégico que se refleja en la propensión a modificar el entorno mediante la introducción de nuevos productos o tecnologías antes que los competidores, y asumiendo un liderazgo en el mercado. De manera, que el comportamiento pionero, tal como se ha descrito en este estudio, es proactivo, es decir, que se esperarán correlaciones positivas y significativas entre la escala pionera y la proactividad competitiva.

3.1.3. Análisis factorial

El siguiente paso consistió en la realización del análisis factorial para las variables de capacidades y tácticas competitivas. Este análisis consiste en una técnica para representar las variables en un espacio de pequeña dimensión, denominado espacio factorial, que permita interpretar las relaciones entre ellas. Dicho espacio permitirá, asimismo, analizar las similitudes entre los elementos de la muestra respecto a su comportamiento en el conjunto de las variables.

Así, adicionalmente, pueden determinarse subconjuntos claramente diferenciados de variables en los que, dentro de cada uno las variables estén muy relacionadas entre sí, a la vez que las variables de los distintos subconjuntos no presenten ninguna relación, el conjunto de variables podrá ser simplificado a un nuevo conjunto de variables no

directamente observables, denominados factores, de tal forma que cada factor represente la información que tienen en común las variables pertenecientes a un mismo subconjunto (Ferrán, 1996).

El análisis factorial, que incluye variaciones tales como el análisis de componentes y el análisis factorial común, es una aproximación estadística que puede usarse para analizar interrelaciones entre un gran número de variables y explicar estas variables en términos de sus dimensiones subyacentes comunes (factores). Tal como hemos expuesto, el objetivo es encontrar un modo de condensar la información contenida en un número de variables originales en un conjunto más pequeño de variables (factores) con una pérdida mínima de información (Hair et al., 2001).

Una vez extraídos los factores, estos serían utilizados en el posterior análisis de regresión para determinar la importancia de los mismos en los resultados obtenidos por las empresas de la muestra.

3.2. Análisis de regresión

Con el objetivo de analizar la influencia de la variable momento de entrada en los resultados de las empresas en su conjunto, procedimos a la realización de un análisis de regresión múltiple.

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que se utiliza para analizar la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes. El objetivo del análisis de regresión múltiple es usar las variables independientes cuyos valores son conocidos, para predecir la única variable dependiente, en este caso los resultados de la empresa. Cada variable independiente es ponderada, de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta. Al calcular las ponderaciones, el procedimiento de análisis de regresión asegura la máxima predicción a partir del conjunto de variables independientes.

Estas ponderaciones facilitan también la interpretación de la influencia de cada variable en la realización de la predicción. La ecuación de regresión, también denominada como el valor teórico de la regresión, es el ejemplo de valor teórico más ampliamente reconocido entre todas las técnicas multivariantes (Hair et al., 2001).

3.3. Test de Chow para diferencias entre submuestras

Para proceder a analizar las diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas, en función del momento de entrada, procedimos a la realización del Test de Chow. Este test se utiliza para comprobar que los valores de los parámetros del modelo no permanecen constantes para toda la muestra.

Al realizar una regresión con todos los datos suponemos que la intersección, así como el coeficiente de la pendiente permanecen constantes en toda la muestra. En cambio, si dividimos la muestra y realizamos distintas regresiones, suponemos que las regresiones realizadas en los distintos subgrupos son distintas; es decir, la intersección y los coeficientes de las pendientes son diferentes (Chow, 1960).

A continuación se expone la fórmula a aplicar para la realización del Test de Chow.

$$F = \frac{(SRC_R - SRC_{NR}) / k}{(SRC_{NR}) / (n_1 + n_2 - 2k)} \approx F_{[k, (n_1 + n_2 - 2k)]}$$

SRC_R = Suma de los residuos al cuadrado restringida, ya que se obtiene al imponer las restricciones de que las regresiones de los subgrupos no son diferentes.

SRC_{NR} = Suma de los residuos al cuadrado no restringida, ya que se considera que los subconjuntos son independientes, es decir que las regresiones son diferentes.

n_1 = número de individuos en el primer subgrupo

n_2 = número de individuos en el segundo subgrupo

K = número de variables incluidas en la regresión

La idea que subyace tras la prueba del Test de Chow es que si de hecho no existe cambio entre las regresiones, entonces SRC_R y SRC_{NR} no deberían ser estadísticamente diferentes.

De manera que, no se rechazará la hipótesis nula de la estabilidad paramétrica si el valor F calculado ($F_{\text{calculado}}$) en la aplicación no excede el valor crítico F obtenido en la tabla F (F_{tablas}) al nivel elegido de significación, en este caso se podría justificar la utilización de la regresión agrupada. Por el contrario, si el valor F calculado excede al valor crítico F, se rechazará la hipótesis de la estabilidad paramétrica y se concluye que las regresiones son diferentes, en cuyo caso la regresión agrupada carece de valor.

En nuestro caso, hemos subdividido la muestra total en tres subgrupos, pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos, los cuales procederemos a comparar dos a dos mediante la utilización del Test de Chow. De este modo, podremos comprobar si existen diferencias en el efecto de las variables incluidas en la regresión (recursos y tácticas competitivas), en función del momento de entrada.

A continuación, en la figura 4.1, se recoge un resumen de las fases metodológicas necesarias para el contraste de las distintas hipótesis planteadas.

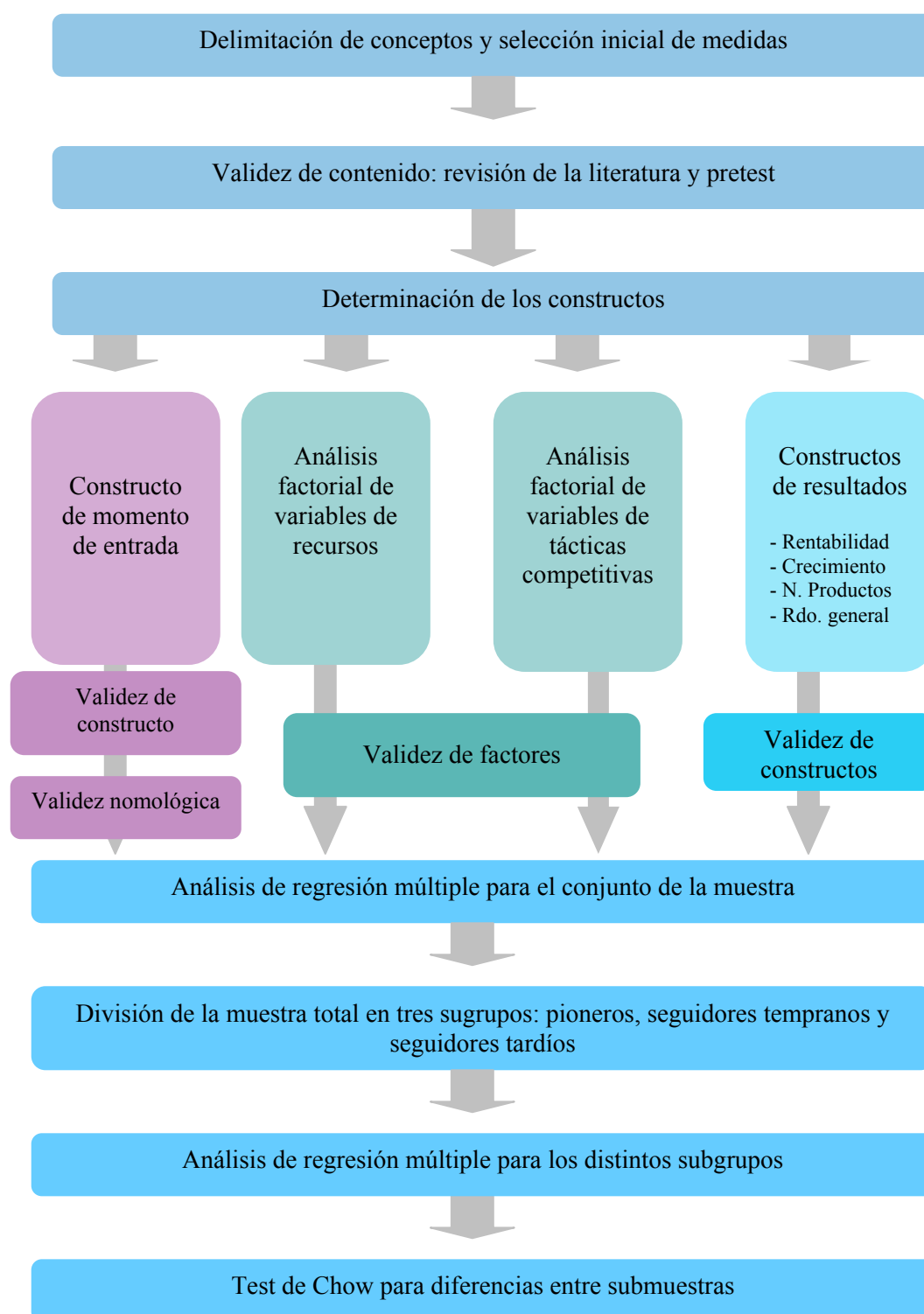


Figura 4.1. Fases metodológicas para el contraste de las hipótesis

Capítulo 5:

Resultados

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

1. ANÁLISIS PREVIOS

En esta primera parte del capítulo vamos a exponer los resultados obtenidos en los análisis realizados previamente a los necesarios para el contraste de hipótesis. Así, en primer lugar, realizamos una aproximación exploratoria a las variables originales, a través de diferentes indicadores descriptivos, para delimitar las características básicas de la muestra. Posteriormente, realizamos un análisis factorial sobre las escalas relativas a las capacidades y las tácticas competitivas, lo que nos permitirá reducir el número de variables utilizadas. Finalmente, completamos este primer apartado con un análisis de la validez y la fiabilidad del constructo *momento de entrada*, de los cuatro constructos de *resultado*, así como, de los factores obtenidos de las *capacidades* y las *tácticas competitivas*. También comprobamos la validez nomológica del constructo *momento de entrada* a través de su correlación con el de *proactividad*.

1.1. Análisis descriptivo

Antes de pasar a analizar los resultados inferenciales del trabajo, vamos a realizar una aproximación descriptiva a las variables que configuran los diferentes constructos obtenidos, lo que nos permitirá conocer las características más notables de las empresas de la muestra.

En este primer nivel de análisis utilizaremos los resultados que nos proporciona la estadística descriptiva básica, así, en las escalas *Likert* (1-5) recogemos la media, la moda y la desviación típica; y en la variable categórica sobre el momento de entrada realizamos un análisis de frecuencias. Con estos primeros datos podremos caracterizar la muestra globalmente, en relación al momento de entrada, las características analizadas del entorno, las capacidades, las tácticas competitivas y los resultados de las

empresas, a partir de la valoración subjetiva de sus gerentes. Comenzamos la descripción de los datos a partir de las variables del momento de entrada.

1.1.1. El momento de entrada

Como vimos anteriormente, para poder establecer el momento de entrada de las empresas al mercado, utilizábamos dos tipos de medidas. Por una parte empleamos una escala validada *Likert* (1-5) y, por otra, una variable categórica definida a través de la autclasificación por el método del párrafo que diferenciaba entre pionero, seguidor temprano y seguidor tardío. Por lo que se refiere a los estadísticos descriptivos correspondientes a las variables de la escala del momento de entrada que aparecen en la tabla 5.1, observamos que la moda de los dos primeros ítems es diferente, aunque los valores medios son próximos a 3, lo que demuestra que la muestra de empresas tiende a situarse en una posición intermedia en relación al momento de entrada. Respecto al tercer y cuarto ítem, que tienen una orientación inversa, apreciamos que sus medias se aproximan al valor intermedio de la escala, por exceso y por defecto respectivamente.

<i>Tabla 5.1. Variables de momento de entrada: Estadística descriptiva</i>				
Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
Competimos fuertemente sobre la base de ser los primeros en entrar al mercado con nuevos productos	253	4	3.44	1.141
Normalmente nos adelantamos a nuestros principales competidores en la introducción de nuevos productos en el mercado	253	3	3.22	1.044
Ofrecemos productos que son muy similares a los de nuestros competidores (inversa)	253	4	3.359	1.065
Ofrecemos productos que son únicos y muy diferentes a los de nuestros principales competidores	253	2	2.82	1.134

En relación a la variable categórica, en la tabla 5.2 aparecen la frecuencia absoluta y relativa (en porcentaje), con la que las empresas se situaron en cada una de las opciones. Como apreciamos, el porcentaje mayor de empresas se sitúan en la opción correspondiente al *seguidor temprano* (116 empresas). En un apartado posterior

contrastaremos estos porcentajes con los obtenidos para la división de la muestra según la escala de momento de entrada.

Tabla 5.2. Variable categórica sobre el momento de entrada: Frecuencias		
Categorías	Número de empresas	Porcentaje
1. Pionero	68	26,8 %
2. Seguidor temprano	116	45,8 %
3. Seguidor tardío	69	27,2 %

Como hemos señalado anteriormente, para analizar la validez nomológica del constructo *momento de entrada* hemos introducido una escala de dos ítems que nos permite medir la proactividad competitiva (Covin et al., 2000). De manera que, tal como predice la teoría, ambas escalas deben estar muy positivamente correlacionadas. Los resultados descriptivos de estas variables se recogen en la tabla 5.3. En este caso podemos ver como los valores medios para los dos ítems que forman el constructo son elevados, 3.45 y 3.34 respectivamente. En ambos casos el valor más frecuente, que viene indicado por la moda, es 4. Por tanto, podemos considerar, en términos generales, un comportamiento proactivo de las empresas de la muestra.

Tabla 5.3. Variables de proactividad competitiva: Estadística descriptiva				
Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
En relación a mis competidores, mi unidad de negocio normalmente inicia acciones a la cuales responden los competidores	253	4	3.45	0.99
En relación a mis competidores, mi unidad de negocio es con mucha frecuencia la primera en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías, etc	252	4	3.34	1.06

1.1.2. El entorno sectorial

Por lo que se refiere a las variables del entorno, nos centramos en los ítems correspondientes a la valoración subjetiva de los gerentes con respecto al dinamismo y la hostilidad del sector. En la tabla 5.4. se recogen los estadísticos descriptivos –número

de casos válidos, la moda, la media y la desviación típica-, que nos permiten aproximarnos a la caracterización del entorno. Los valores de los ítems apuntan, en términos generales, que el entorno sectorial en el que se sitúan las empresas de la muestra se caracteriza por los elevados cambios en la tecnología del sector (3.85), un gran incremento de innovación en nuevos procesos operativos y nuevos productos o servicios (3.63), un importante crecimiento en la actividad de investigación y desarrollo (3.5) y un crecimiento intermedio en las oportunidades del sector (2.90). Como podemos comprobar, los valores medios de la mayor parte de los ítems que configuran el constructo de dinamismo muestran, en general, un entorno bastante dinámico, aunque dicho dinamismo no es valorado como una importante oportunidad.

En cuanto a la valoración de la hostilidad del entorno sectorial, la mayoría de los ítems que forman este constructo tienen también puntuaciones medias elevadas. Destacan el valor más reducido del ítem vinculado al grado de fracaso en el sector (3.36) y el mayor valor relacionado con la intensidad competitiva en precios (4.21). En términos generales podemos señalar la hostilidad como otra de las características definitorias del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Tabla 5.4. Variables del entorno sectorial: Estadística descriptiva

Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
Dinamismo				
Las oportunidades en el entorno crecen fuertemente	252	2	2.90	1.06
La tecnología en mi sector principal cambia mucho	250	5	3.85	1.14
La proporción de innovación de nuevos procesos operativos y nuevos productos o servicios en mi sector principal se incrementa fuertemente	253	4	3.63	1.05
La actividad de investigación y desarrollo en mi sector principal crece fuertemente	252	4	3.5	1.06
Hostilidad				
La proporción de empresas que fracasan en mi sector es alta	251	4	3.36	1.13
La intensidad competitiva basada en la calidad es alta en mi sector	252	4	3.63	1.02

Tabla 5.4. Variables del entorno sectorial: Estadística descriptiva

Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
La intensidad competitiva basada en el servicio es alta en mi sector	253	4	3.83	0.99
La intensidad competitiva en precios de mi sector es alta	252	5	4.21	0.89
El número de competidores de mi sector es alto	253	4	3.61	1.17

1.1.3. Tamaño de las empresas

Por lo que se refiere al tamaño de la empresa, este se ha medido a través de la cifra de trabajadores y no a través de otras variables como el capital o el volumen de ventas, ya que el logaritmo natural del número de trabajadores es la variable comúnmente utilizada, en los estudios realizados sobre este tema, para medir el tamaño. Los resultados obtenidos, recogidos en la tabla 5.5, indican un tamaño medio elevado (267.75 trabajadores), lo que puede reflejar un cierto sesgo en la obtención de la muestra final hacia las empresas de mayor tamaño del sector. Debemos tener en cuenta también la elevada dispersión de tamaños de las empresas de la muestra, que se pone de manifiesto en la obtención de una desviación típica de 840.20.

Tabla 5.5. Variable de tamaño: Estadística descriptiva

Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
Nº de trabajadores	245	14	267.75	840.20

1.1.4. Capacidades de la empresa

A continuación vamos a realizar una aproximación descriptiva a los resultados de los ítemes correspondientes a las capacidades de las empresas, que se dividen en capacidades directivas, en *marketing* y técnicas (tabla 5.6.).

Tabla 5.6. Variables de capacidades: Estadística descriptiva

Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
<i>Capacidades directivas</i>				
Competencias directivas	253	4	3.81	0.79
Conocimiento y capacidades de los empleados	253	4	3.96	0.76
Clima humano de la empresa	253	4	4.07	0.86
Eficiencia de la estructura organizativa	253	4	3.61	0.86
Coordinación	252	4	3.47	0.80
Planificación estratégica	252	4	3.46	0.87
Habilidad para atraer empleados creativos	253	3	3.26	0.95
<i>Capacidades en marketing</i>				
Conocimiento del mercado	253	4	4.12	0.82
Control y acceso a los canales de distribución	251	4	3.43	1.05
Ventajas en las relaciones con los clientes	252	4	3.90	0.89
Cartera establecida de clientes	252	4	4.15	0.84
<i>Capacidades técnicas</i>				
Eficiencia y eficacia del departamento de producción	248	4	3.66	0.83
Capacidad de reducción de costes por el aumento del volumen de producción y experiencia técnica	251	4	3.45	0.97
Capacidades y equipamiento tecnológico	252	4	3.85	0.85

En relación con las capacidades directivas, el valor medio más elevado se corresponde con el clima humano en la empresa (4.07), que pone de manifiesto que, en general, el clima humano en las empresas de este sector es favorable. El ítem de la escala de las capacidades directivas para el que se ha obtenido la media más baja es la habilidad para atraer empleados creativos (3.27), aspecto que se valora como crítico para las empresas de sectores muy dinámicos.

Respecto al grupo de ítemes referentes a las capacidades en *marketing*, nos encontramos con que las variables que presentan una mayor puntuación son las que hacen referencia a la cartera establecida de clientes (4.15) y al conocimiento del mercado (4.12), mientras que la que presenta una puntuación más reducida es el control y acceso a los canales de distribución (3.43). En general, los ítemes incluidos en el

constructo de capacidades en *marketing* son los que presentan valores medios más elevados del conjunto de los tres tipos de capacidades, destacando la relevancia de este tipo de capacidades en sectores de elevado dinamismo y hostilidad como el analizado.

Finalmente, la revisión de los ítemes correspondientes a las capacidades técnicas nos permite detectar que el mayor valor medio se obtiene para las capacidades y equipamiento tecnológico (3.85), mientras que en los ítemes correspondientes a los aspectos de carácter técnico, propiamente dichos, son algo menores las medias obtenidas (3.66) en capacidades para la eficiencia y la eficacia en producción y 3.45 en capacidades para la consecución de economías de escala y experiencia).

En términos generales, podemos señalar que la valoración de las empresas del sector de sus capacidades es elevada, ya que las medias de todos los ítemes se sitúan por encima del valor central de la escala y la desviación típica es reducida.

1.1.5. Las tácticas competitivas

Como señalamos anteriormente, la medición de las variables que hacen referencia a las tácticas competitivas de la empresa, se realizó utilizando la escala multi-ítem de los factores competitivos desarrollada por Dess y Davis (1984) y rectificada por Robinson y Pearce (1988). El análisis de los indicadores descriptivos de los diferentes ítemes, recogidos en la tabla 5.7, nos permite destacar diversos resultados.

En primer lugar observamos que el ítem con una mayor valoración media es el de *calidad de producto* (4.37) cuya moda se sitúa, además, en el valor máximo de la escala (5) y soporta una escasa dispersión de los datos (0.77). La importancia dada por las empresas a este ítem, vinculado a la calidad, se ve reforzada por el elevado valor medio obtenido en el ítem *esfuerzo en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto* (3.93).

Otros factores competitivos cuya valoración media es muy elevada son la *capacidad de servicio al cliente* (4.30) y los *esfuerzos para alcanzar una reputación* (4.23), ambos vinculados a la imagen externa de la empresa. En los dos ítemes la moda es de 5 y la desviación típica adquiere niveles reducidos.

<i>Tabla 5.7. Variables de tácticas competitivas: Estadística descriptiva</i>				
Variables	<i>N</i>	<i>Moda</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típica</i>
Calidad del producto	253	5	4.37	0.77
Desarrollo de nuevos productos	253	4	3.81	0.99
Productividad del negocio	251	4	3.95	0.87
Esfuerzo continuo en reducción del coste	253	4	3.79	0.98
Esfuerzo en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto	249	4	3.93	0.85
Precio competitivo	253	4	3.98	0.92
Gama amplia de productos	253	4	3.50	1.07
Esfuerzo por lograr una marca identificable por el cliente	252	4	3.84	1.01
Influir en los canales de distribución	252	3	3.04	1.21
Grandes esfuerzos en mejorar la validez de las materias primas	246	3	2.68	1.21
Innovación en el proceso de fabricación	246	4	3.15	1.16
Capacidades de servicio al cliente	253	5	4.30	0.81
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado	253	4	4.05	0.85
Mantenimiento de niveles bajos de inventarios	250	3	3.20	1.20
Mejora de los productos existentes	252	4	3.79	0.89
Innovación en métodos y técnicas de <i>marketing</i>	252	3	3.21	1.09
Promoción y publicidad superiores a la media del sector	252	2	2.66	1.07
Capacidad para fabricar productos especializados	247	4	3.72	1.11
Especialización en mercados geográficos	252	3	2.90	1.16
Especialización en productos de alto precio	253	3	2.60	1.14
Esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad	253	2	2.75	1.15
Esfuerzos para alcanzar una reputación	253	5	4.23	0.84

En cuanto a los ítemes de la escala vinculados con la eficiencia, las valoraciones también son elevadas, lo que refleja una importante atención a la misma. Así, la media

del ítem *precio competitivo* es de 3.98, la de *productividad del negocio* es 3.95 y la de *esfuerzo continuo en reducción de costes* es 3.79.

Por otro lado, apreciamos valores más reducidos en diferentes ítemes vinculados con el *marketing*. En este sentido, las medias de las variables *promoción y publicidad superior a la media del sector* (2.66) y *esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad* (2.75), se sitúan por debajo de valor intermedio de la escala "3". También la media del ítem *innovación en métodos y técnicas de marketing* es bastante reducida (3.21), aunque supera el nivel intermedio de la escala.

Finalmente, podemos destacar la reducida valoración media de dos ítemes relacionados con la especialización, la *especialización en productos de alto precio* (2.60) y la *especialización en mercados geográficos* (2.90). Esto refleja una cierta predisposición de las empresas del sector hacia mercados y gamas de productos amplias.

1.1.6. Los resultados

Por lo que se refiere a los resultados, siguiendo a Gupta y Govindarajan (1984), hemos obtenido para cada ítem planteado la valoración del grado de importancia de los objetivos y el grado de satisfacción respecto a los resultados esperados. En la tabla 5.8 podemos observar los indicadores descriptivos básicos de cada ítem.

En relación al grado de importancia otorgado a cada objetivo, apreciamos que la mayor valoración media se obtiene para el ítem de *resultado general de la organización* (4.28), y en los relacionados con el beneficio: *margen neto de beneficios* (4.19) y *rentabilidad sobre la inversión* (4.11). Poseen menor importancia las variables vinculadas al crecimiento de la empresa, cuyos valores medios se sitúan ligeramente por debajo de 4. Por último, los ítemes que nos aproximan a los resultados de los nuevos productos, en términos de *rentabilidad*, *ventas* y *cuota de mercado*, son los que obtienen una menor valoración de su grado de importancia, aunque la media siempre se sitúa por encima del valor intermedio de la escala.

Tabla 5.8. Variables de resultados: Estadística descriptiva

Variables	N	Moda	Media	Desv. Típica
<i>Grado de importancia</i>				
Rentabilidad sobre la inversión	253	4	4.11	0.82
Margen neto de beneficios	252	4	4,19	0.81
Cuota de mercado	249	4	3.82	0.99
Crecimiento de las ventas	252	4	3.98	0.90
Resultado general de la organización	250	4	4.28	0.73
Rentabilidad de los nuevos productos	250	4	3.67	0.88
Ventas de los nuevos productos	251	4	3.74	0.85
Cuota de mercado de los nuevos productos	250	4	3.57	0.96
<i>Grado de satisfacción</i>				
Rentabilidad sobre la inversión	253	3	3.37	0.87
Margen neto de beneficios	253	4	3.32	0.91
Cuota de mercado	249	3	3.48	0.79
Crecimiento de las ventas	251	3	3.35	0.85
Resultado general de la organización	248	4	3.45	0.96
Rentabilidad de los nuevos productos	249	3	3.30	0.78
Ventas de los nuevos productos	250	3	3.22	0.83
Cuota de mercado de los nuevos productos	250	3	3.24	0.85

Respecto a la satisfacción con la consecución de los objetivos, las medias de los distintos ítemes son más homogéneos que en el caso anterior. Los mayores valores se obtienen en la *cuota de mercado* (3.48), el *resultado general de la empresa* (3.45) y la *rentabilidad sobre la inversión* (3.37). Los ítemes con menor valoración son las *ventas de los nuevos productos* (3.22) y la *cuota de mercado de los nuevos productos* (3.24).

1.2. Reducción de variables: Análisis factorial

Con el objetivo de pasar a resumir la información contenida en las variables relativas a las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas, hemos realizado un análisis factorial de componentes principales para reducir el número de variables utilizadas con la menor pérdida de información posible. Este análisis se ha realizado de

manera separada, a dos bloques de variables originales: 14 variables de capacidades de la empresa y 22 variables de tácticas competitivas. Pasamos, a continuación a recoger los resultados obtenidos.

1.2.1 Análisis factorial para las variables de capacidades

Para la realización del análisis factorial sobre los ítemes relativos a las capacidades, partimos de las variables originales incluidas en el trabajo de Spanos y Lioukas (2001), que les permiten diferenciar entre capacidades directivas, en *marketing* y técnicas. Comprobaremos si coinciden las dimensiones subyacentes obtenidas con las señaladas por Spanos y Lioukas (2001) y, si es así, una vez extraídos e interpretados los factores, utilizaremos las puntuaciones obtenidas en los mismos en el posterior análisis de regresión para determinar su importancia en los resultados obtenidos por las empresas de la muestra. En la tabla 5.9. hemos recogido los nombres asignados a las variables utilizadas en el análisis factorial.

Para realizar el análisis factorial utilizamos el método de componentes principales y, posteriormente, una rotación *varimax* de los mismos. Este es un tipo de rotación ortogonal de los factores que trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor. El objetivo de la rotación de los factores originales es obtener una solución más fácilmente interpretable, en el sentido de que las variables fuertemente correlacionadas entre sí presenten saturaciones altas (en valor absoluto) sobre un mismo factor y bajas sobre el resto.

Previamente a la aplicación de análisis de componentes principales sobre el grupo de variables de capacidades, para evaluar la validez y la idoneidad de su aplicación hemos recurrido al test de esfericidad de Barlett y el test de Kaiser-Meyer-Olkin. Los resultados obtenidos en el test de Barlett (tabla 5.10) alcanza unos valores aceptables, ya que el nivel de significación es prácticamente nulo y, por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis de incorrelación de las variables originales. De manera que el análisis factorial de componentes principales resulta adecuado, ya que las

variables introducidas están suficientemente correlacionadas. También los resultados del test de KMO, muy superiores al umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del método empleado.

<i>Tabla 5.9. Nombre de las variables de capacidades</i>
COMDIST: Competencias directivas
CONOCAP: Conocimiento y capacidades de los empleados
CLIMAHU: Clima humano de la empresa
EFIESTR: Eficiencia de la estructura organizativa
COORDIN: Coordinación
PLANEST: Planificación estratégica
HABEMPLE: Habilidad para atraer empleados creativos
CONOMER: Conocimiento del mercado
CONTACC: Control y acceso a los canales de distribución
VENTCLI: Ventajas en relación con los clientes
CARTCLI: Cartera establecida de clientes
EFPRODU: Eficiencia y eficacia del departamento de producción
CAPREDC: Capacidad de reducción de costes por el aumento del volumen de producción y experiencia técnica
CAPTECN: Capacidades y equipamiento tecnológico

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados - tabla 5.10.-, en la cual hemos conservado, siguiendo el criterio de Kaiser, los factores con autovalores superiores a 1 (Ferrán, 1996). A partir de dichos resultados disponemos la información necesaria para interpretar y asignar una denominación apropiada a cada uno de los factores que se obtienen.

Tabla 5.10. Análisis factorial de capacidades: Matriz de componentes rotados

Variables	Alpha sin ítem	Factores			Comunalidades
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	
CLIMAHU	0.8552	0.799			0.644
EFIESTR	0.8535	0.727			0.567
COORDIN	0.8515	0.702			0.631
CONOCAP	0.8522	0.638			0.496
COMDIST	0.8542	0.578			0.506
PLANEST	0.8514	0.554			0.429
HABEMPLE	0.8541	0.544			0.399
VENTCLI	0.8574		0.800		0.673
CARTCLI	0.8613		0.692		0.501
CONTACC	0.8567		0.684		0.574
CONOMER	0.8499		0.578		0.541
CAPREDC	0.8590			0.822	0.720
EFPRODU	0.8546			0.797	0.708
CAPTECN	0.8540			0.445	0.422
Autovalores		5.494	1.514	1.255	
% Varianza explic.		24.667	17.094	14.033	
Alpha de Cronbach de la escala completa: 0.8638					
% Total de varianza explicada: 55.79%					
Prueba KMO: 0.854					
Test de esfericidad de Barlett: $O^2=1286.502$ gl: 105 sig. 0.000					

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido tres factores, los cuales explican el 55.79% de la varianza. Como podemos comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0.5 en un factor, salvo las *capacidades y equipamiento tecnológico* que posee una puntuación de 0.445 en el tercer factor. Por otro lado, los tres factores explican una proporción elevada de la mayoría de las variables, como lo

demuestran las elevadas comunalidades obtenidas⁸. Se puede también observar la consistencia interna de dicha escala por la escasa variación del coeficiente Alpha al eliminar cada uno de sus ítems respecto al Alpha de la escala completa de 0.8638.

Pasamos a interpretar los factores obtenidos a partir del nivel de saturación de los mismos con las variables originales en la matriz de componentes rotados.

- Factor 1: Capacidades directivas

En este factor, que explica el 24.67% de la varianza, adquieren saturaciones altas todas las variables que se incluyen en las fortalezas directivas obtenidas por Spanos y Lioukas (2001). Entre ellas, destacan las elevadas puntuaciones del *clima humano en la empresa* (0.799), la *eficiencia en la estructura organizativa* (0.727) y los *mecanismos de coordinación eficiente* (0.702). También adquieren saturaciones relevantes las variables vinculadas al *conocimiento y capacidades de los empleados* (0.638) las *competencias directivas* (0.578), los *procedimientos de planificación estratégica* (0.554) y la *habilidad para atraer a empleados creativos* (0.544). Por tanto, podemos interpretar este factor como las capacidades directivas de la empresa vinculadas a procesos organizativos y directivos.

- Factor 2: Capacidades en *marketing*

Este factor explica el 17.09% de variabilidad de la muestra. Las variables que aparecen con puntuaciones elevadas en este factor coinciden con las que agrupan Spanos y Lioukas (2001) en las fortalezas en *marketing*. Así, observamos que la variable que presenta una mayor saturación en el factor hace referencia a las *ventajas en las relaciones con los clientes* (0.800), seguida de la variable *cartera establecida de clientes* (0.692), las cuales indican el grado en el que existen relaciones privilegiadas con clientes. La siguiente variable con mayor puntuación en este factor se refiere al

⁸ Las variables *habilidad para atraer empleados creativos* -0.399-, *capacidades y equipamiento tecnológico* -0.422-, *procedimientos de planificación estratégica* -0.429- y *conocimiento y capacidades de los empleados* -0.496- se sitúan por debajo de un 50% de la variabilidad explicada por los tres factores extraídos.

control y acceso de la empresa a los canales de distribución -0.684-, que nos indica si existen buenas relaciones con las redes de colocación de productos en el mercado, y, finalmente, adquiere una saturación de 0.578 la variable relativa al *conocimiento del mercado*.

- Factor 3: Capacidades técnicas.

Por último, las variables que tienen elevadas puntuaciones en este factor, que explica el 14.03% de la variabilidad de la muestra, hacen referencia a aquellas competencias necesarias para transformar *inputs* en *outputs*. Las variables con un elevado nivel de saturación son las *capacidades de consecución de economías de escala y experiencia* (0.822), la *eficacia y eficiencia en el departamento de producción* (0.797) y, en menor grado, las *capacidades tecnológicas y la infraestructura* (0.445).

Los resultados del análisis factorial realizado sobre las variables de capacidades nos permiten destacar la reducción relevante desde catorce variables originales a tres factores, manteniendo una varianza explicada del 55.79%. Por otro lado, se refuerza la validez conceptual de las escalas utilizadas para medir las capacidades de la empresa, ya que tanto en el número de factores como en los ítemes que integran cada uno de los mismos existe una fuerte coincidencia con los constructos elaborados por Spanos y Lioukas (2001).

1.2.2. Análisis factorial para las variables de tácticas competitivas

Para la obtención de las tácticas competitivas de la empresa, aplicamos también el análisis factorial sobre los factores competitivos de Robinson y Pearce (1988). Estos factores son una extensión de los de Dess y Davis (1984), y han sido utilizados en una gran cantidad de investigaciones. Por tanto, su instrumentación para proporcionar información sobre la orientación estratégica de la empresa está ampliamente probada.

De acuerdo con trabajos previos, utilizamos el mismo procedimiento seguido por Dess y Davis (1984), esto es, reducir el número de variables con la menor pérdida de información. Los nombres de las variables correspondientes a los veintidós factores competitivos se recogen en la tabla 5.11.

<i>Tabla 5.11. Nombre de las variables de factores competitivos</i>
CALIDAD: Calidad del producto
DESARNP: Desarrollo de nuevos productos
PRODUCT: Productividad del negocio
ESFREDC: Esfuerzo continuo en reducción del coste
ESFCALI: Esfuerzo en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto
PRECIOC: Precio competitivo
GAMPROD: Gama amplia de productos
ESFMARC: Esfuerzo por lograr una marca identificable por el cliente
INFCAND: Influir en los canales de distribución
GESFMP: Grandes esfuerzos en mejorar la validez de las materias primas
INNPROC: Innovación en el proceso de fabricación
CAPSERC: Capacidades de servicio al cliente
INIEQHU: Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado
MANTINV: Mantenimiento de niveles bajos de inventarios
MEJPROD: Mejora de los productos existentes
INNMARK: Innovación en métodos y técnicas de <i>marketing</i>
PROSUPM: Promoción y publicidad superiores a la media del sector
CAPFPE: Capacidad para fabricar productos especializados
ESPEMG: Especialización en mercados geográficos
ESPALTP: Especialización en productos de alto precio
EFCALP: Esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad
ESFREPU: Esfuerzos para alcanzar una reputación

Al igual que en las variables de capacidades, previamente a la aplicación del método de análisis factorial de componentes principales, comprobamos la validez y adecuación del mismo para el grupo de variables de los factores competitivos. Como se observa en la tabla 5.12, el nivel de significación, prácticamente nulo, del test de esfericidad de Barlett y el elevado valor alcanzado en el test de Kaiser-Meyer-Olkin (0.826) ponen de manifiesto la adecuación del método utilizado. Para facilitar la interpretación de los factores obtenidos del análisis factorial de componentes principales aplicamos la rotación *varimax*. A partir del análisis factorial realizado hemos extraído seis factores, con autovalores superiores a 1, que explican el 58.17% de la varianza. En la tabla 5.12 se recogen los resultados del análisis a través de la matriz de componentes rotados, en la que se ordenan las variables en función de sus puntuaciones en los factores resultantes.

Observamos que todas las variables adquieren puntuaciones superiores a 0.5 en alguno de los factores, excepto *mantenimiento bajo de los inventarios* (marcador 0.418 en el sexto factor) y *la calidad en el producto* (0.496 en el quinto factor). También las comunalidades obtenidas son elevadas en la mayoría de las variables y, por tanto, los factores explican una proporción elevada de las mismas. Se puede también observar la consistencia interna de dicha escala por la escasa variación del coeficiente Alpha al eliminar cada uno de sus ítemes respecto al Alpha de la escala completa de 0.8385.

Tabla 5.12. Análisis factorial de tácticas: Matriz de componentes rotados

Variables	Alpha sin ítem	Factores						Comunalidades
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	
PROSUPM	0.8250	.814						0.718
ESFCALP	0.8264	.806						0.703
INNMARK	0.8233	.750						0.678
INFCAND	0.8293	.613						0.534
ESFMARC	0.8263	.588						0.617
INNPROC	0.8287		.731					0.643
CAPFPE	0.8309		.641					0.553
DESARNP	0.8286		.567					0.532
MEJPROD	0.8310		.566					0.455
INFCAND	0.8293		.543					0.534
INIEQHU	0.8342			.752				0.600
CAPSERC	0.8355			.750				0.598
ESFREDC	0.8355				0.763			0.646
PRECIOC	0.8408				0.698			0.545
PRODUCT	0.8319				0.517			0.554
GAMPROD	0.8327					0.655		0.588
ESFCALI	0.8279					0.572		0.615
ESFREPU	0.8313					0.527		0.551
CALIDAD	0.8354					0.496		0.596
ESPEMG	0.8393						0.714	0.552
ESPALTP	0.8393						0.579	0.582
MANTINV	0.8357						0.418	0.376
Autovalores		5.307	2.131	1.714	1.413	1.172	1.060	
% Var. Explic.		14.123	11.262	9.438	8.281	8.169	6.897	
Alpha de Cronbach de la escala completa: 0.8385								
% Total de varianza explicada: 58.170%								
Prueba KMO: 0.826								
Test de esfericidad de Barlett: $O^2=1433.461$ gl: 231 sig. 0.000								

A continuación, recogemos brevemente la interpretación de los factores obtenidos y asignamos una denominación a las tácticas competitivas obtenidas.

- Factor 1: Orientación al *marketing*

La denominación de este factor, que explica el 14.12% de la varianza, se debe a las elevadas saturaciones que presentan las variables referentes a la función de *marketing* en el mismo. Las variables que se agrupan en este factor son todas aquellas relacionadas con las funciones de distribución, publicidad, promoción, etc. De este modo, la variable de *promoción y publicidad superiores a la media del sector* presenta una puntuación de 0.814, la variable *esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad* tiene un valor de 0.806. La puntuación en *innovación en métodos y técnicas de marketing* es de 0.750, mientras que la variable de *influir en los canales de distribución* presenta una puntuación de 0.613. Por otra parte, tenemos otra variable que forma parte de este factor y que hace referencia a los *esfuerzos por lograr una marca identificable por el cliente*, siendo la puntuación que alcanza la misma dentro del factor de 0.588, lo cual refleja el énfasis de la empresa en lograr la diferenciación de sus productos.

El factor resultante lo hemos denominado *orientación al marketing*, y recoge de manera conjunta varias tácticas definidas por Covin et al., (2000), como son la *publicidad y promoción* y el *control y número de los canales de distribución*.

- Factor 2: Orientación a la mejora

Este segundo factor explica el 11.26% de la varianza y presenta las mayores saturaciones en las variables relacionadas con la mejora tanto en el proceso como en el desarrollo de productos. Así, nos encontramos con altas puntuaciones para las variables *innovación en el proceso de fabricación* (0.731) y *desarrollo de nuevos productos* (0.567).

En este factor también nos encontramos elevadas puntuaciones para diversas variables relacionadas con la mejora del proceso productivo y la especialización de los productos de la empresa. Así, las variables que hacen referencia a la realización de *esfuerzos para mejorar la validez de las materias primas* y los *productos existentes* presentan puntuaciones de 0.543 y 0.566, respectivamente. En relación a la

especialización de los productos de la empresa, la puntuación de esta variable dentro de este factor es de 0.641.

Una visión conjunta de las variables que forman parte del factor, pone de manifiesto una *orientación a la mejora* de la empresa, que tiene importantes similitudes con la táctica de *utilización de procesos tecnológicos avanzados* señalada por Covin et al., (2000).

- Factor 3: Orientación al individuo

El siguiente factor, que explica un 9.44% de la varianza, tiene elevadas saturaciones de las variables *establecimiento de programas de formación para los recursos humanos* (0.752) y la *capacidad del servicio al cliente* (0.750). La agrupación de estas variables en un mismo factor nos indica que existe una asociación entre las mismas, vinculada al establecimiento de distintas iniciativas para lograr un equipo humano adiestrado orientado básicamente a un mejor servicio al cliente. Hemos denominado este factor como *orientación al individuo*.

- Factor 4: Orientación a los costes

El cuarto factor explica un 8.28% de la varianza. Encontramos tres variables que tienen elevadas saturaciones. Así, la variable fijación de *un precio competitivo* obtiene una puntuación de 0.698 lo que, según el panel de expertos de Dess y Davis (1984), la convierte en un factor muy importante en la estrategia de liderazgo en costes. También está directamente relacionada con la orientación a un bajo precio y la consecución de unos bajos niveles de costes, lo que justifica que la variable *esfuerzo competitivo en reducción del coste* presente una saturación de 0.763. Finalmente, nos encontramos también en este factor, con una puntuación elevada para la variable *productividad del negocio* (0.517), aspecto que está directamente vinculado con la orientación de la estrategia de la empresa hacia los bajos costes.

Este factor, que hemos denominado *orientación a los costes*, recoge los planteamientos de la táctica de *precio relativo* planteada por Covin et al., (2000).

- Factor 5: Orientación a la calidad

El quinto factor, denominado *orientación a la calidad*, explica el 8.17% de la varianza, y en el mismo se agrupan distintas variables que hacen referencia al esfuerzo de la empresa para alcanzar elevados niveles de calidad en sus productos. Así, nos encontramos unas puntuaciones elevadas para las variables *calidad del producto* (0.496) y *esfuerzos en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto* (0.572). De igual modo, aparece con una puntuación elevada la variable *esfuerzos para alcanzar una reputación* (0.527) lo que nos indica que no es sólo la calidad sino también su reconocimiento por parte del mercado lo que permite identificar este factor. Por otro lado, alcanza una puntuación elevada el establecimiento de una *gama amplia de productos* (0.655), lo que nos podría indicar un cierto aprovechamiento de la atención a la calidad para ampliar el ámbito de producto. Este factor recoge diversas características de las tácticas de *calidad relativa de producto* y de *amplitud de la línea de productos* definidas por Covin et al., (2000).

- Factor 6: Orientación a la especialización

El último factor obtenido explica el 6.90% de la varianza. Las variables que presentan saturaciones elevadas para este factor son la *especialización en mercados geográficos* (0.714), la *especialización en productos de alto precio* (0.579) y el *mantenimiento de niveles bajos de inventarios* (0.418). Por tanto, este factor hace referencia a la estrechez del ámbito estratégico, tanto en mercado como en productos, lo que podríamos definir como una táctica competitiva de *orientación a la especialización*. La interpretación de este factor se plantea en sentido contrario a la táctica de *ámbito de mercado* recogida por Covin et al., (2000).

Como podemos comprobar, se aprecia una elevada coherencia conceptual en las variables que nos permiten explicar los factores obtenidos. Además, las similitudes de la

mayor parte de los factores con la clasificación planteada por Covin et al., (2000) refuerzan su validez conceptual. Por tanto, la interpretación de los seis factores obtenidos nos permite delimitar las tácticas competitivas de las empresas del sector. Las puntuaciones obtenidas en estos seis factores serán utilizados en el análisis de regresión realizado posteriormente para estudiar la importancia de las tácticas competitivas en los resultados obtenidos por las empresas.

1.3. Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

Como explicamos en el capítulo anterior, podemos distinguir tres tipos de análisis de la validez (Spanos y Lioukas, 2001): validez de contenido, validez de constructo y validez nomológica. La evaluación de la validez de contenido ya fue explicada en el capítulo 4. En este apartado vamos a analizar la validez de los constructos planteados y la validez nomológica del constructo momento de entrada.

1.3.1. Validez de los constructos y los factores.

Para analizar la fiabilidad de las escalas utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del α de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. En la tabla 5.13 se muestran los resultados correspondientes al cálculo de los α para cada una de las escalas utilizadas en la encuesta -dinamismo, hostilidad, momento de entrada, proactividad competitiva, resultado de rentabilidad, resultado de crecimiento, resultado de nuevos productos y resultado general-. También hemos recogido el cálculo de los valores de α para las variables incluidas en cada factor, para reforzar así la validez de los mismos.

Tabla 5.13. Fiabilidad de las escalas		
Dimensiones	Constructos	α de Cronbach
Entorno sectorial	Dinamismo	0.7710
	Hostilidad	0.6133
Momento de entrada	Momento de entrada	0.7794
	Proactividad competitiva	0.7774
Resultados	Resultado de rentabilidad	0.8044
	Resultado de crecimiento	0.7625
	Resultado de nuevos productos	0.8542
	Resultado general	0.8235

Como podemos observar, los valores del α de Cronbach para la mayoría de los constructos y factores obtenidos se sitúan por encima de 0.7, lo que demuestra una alta fiabilidad de los mismos como instrumentos de medida⁹. Únicamente encontramos un constructo con valor de α entre 0.6 y 0.7; el constructo se refiere a la valoración de la hostilidad del entorno sectorial (0.6133), y este valor de α , aunque posee una fiabilidad más reducida, es aceptable de acuerdo con los criterios de Churchill (1979).

1.3.2. Validez nomológica del constructo *momento de entrada*.

Como expusimos en el capítulo anterior, para establecer la consistencia del constructo *momento de entrada*, concepto central del trabajo, examinamos la correlación de la escala utilizada con el constructo de proactividad competitiva (Venkatraman, 1989; Covin et al., 2000). Los resultados obtenidos muestran un nivel de correlación de 0.597 positivo y significativo al 99 %, por lo que podemos considerar establecida la validez nomológica.

⁹ El análisis de la fiabilidad de las escalas nos ha conducido a eliminar el ítem del constructo *momento de entrada*, formulado como *ofrecemos productos que son muy similares a los de nuestros principales competidores*, ya que su inclusión reducía de manera relevante el valor del α de Cronbach obtenido.

1.4. Caracterización del entorno

Como vimos en el capítulo anterior, el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha sido considerado tradicionalmente como un sector de alta intensidad tecnológica, en el que tradicionalmente han aparecido como dimensiones del entorno especialmente relevantes, el dinamismo y la hostilidad (Zahra y Bogner, 1999).

A este respecto, y con objeto de comprobar que el entorno en el que las empresas del sector desarrollan su actividad es percibido por estas como altamente dinámico, tanto desde el punto de vista de la demanda del mercado como del cambio tecnológico, y altamente hostil, tanto en precios como en calidad y servicio, se calcularon los valores medios y las desviaciones típicas de los mencionados constructos. Los resultados obtenidos muestran que tanto para el dinamismo (3.47) como para la hostilidad (3.73), los valores medios son elevados, mientras que las desviaciones típicas (0.84 y 0.59, respectivamente) presentan valores muy reducidos, lo que viene a confirmar que los niveles de dinamismo y hostilidad son percibidos de manera general como elevados por las empresas del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

1.5. División de la muestra en subgrupos

Para estudiar en profundidad la influencia del *momento de entrada* en los resultados obtenidos por la empresa y contrastar las hipótesis planteadas, consideramos necesario hacer un análisis de regresión tanto para el conjunto de la muestra, como para cada uno los tres subgrupos definidos previamente en función del momento de entrada - pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos-.

Para dividir la muestra en los tres subgrupos utilizamos el constructo *momento de entrada*, definido mediante la valoración subjetiva de tres ítems a partir de una escala *Likert* cuyos valores extremos son 1 y 5. El criterio utilizado ha consistido en

incluir aquellas empresas cuya puntuación para el mencionado constructo se situaba entre 1 y 3 en el subgrupo de los *seguidores tardíos*, las que se situaban entre 3 y 4 en el de *seguidoras tempranas*, y aquellas que tenían puntuaciones superiores a 4 en el de empresas *pioneras*¹⁰. De acuerdo con este criterio, hemos dividido la muestra en 57 empresas *pioneras*, 109 *seguidores tempranos* y 86 *seguidores tardíos*.

Para comprobar la adecuación de la clasificación, comparamos las agrupaciones que se obtuvieron mediante esta escala con la autclasificación realizada por las propias empresas en la encuesta¹¹. De manera que pudimos comprobar que existía un elevado porcentaje de coincidencia entre los resultados procedentes de la división en tramos de la escala y la autclasificación (80.16% de la muestra).

Asimismo, como podemos comprobar en la tabla 5.14, las desviaciones de la autclasificación con respecto a la escala utilizada se producen en la mayoría de los casos en sentido positivo, es decir, que las empresas muestran un sesgo “optimista” y tienden a situarse en el subgrupo pionero o seguidor temprano, lo cual es una de las limitaciones más ampliamente mencionadas respecto a los estudios que utilizan este método para dividir la muestra (Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al.,1998).

Tabla 5.14. División de la muestra: división de la escala y autclasificación					
		Autclasificación			
Escala de momento de entrada		Pionero	S. Temprano	S. Tardío	Total
	Pionero	47	11	0	58
	S. Temprano	18	89	2	109
	S. Tardío	3	16	67	86
	Total	68	116	69	253

¹⁰ El criterio de clasificación de las empresas en función de determinados cortes subjetivos en los valores obtenidos en una escala ha sido utilizado en diversos trabajos empíricos del campo de la dirección de empresas (Magnan y St-Onge, 1997, Sánchez y Aragón, 2002, entre otros).

¹¹ La autclasificación es la técnica más utilizada en los estudios sobre momento de entrada para dividir a las empresas entre pioneras y seguidoras, esto es debido a que se trata de la técnica que se incorpora en la base de datos PIMS, que es en la que se basan la mayor parte de los estudios.

2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Como hemos expuesto en el capítulo anterior referente a la metodología, para la contrastación empírica de los modelos planteados hemos optado por la utilización del análisis de regresión lineal múltiple. El método elegido es el confirmatorio, lo que nos permite mantener el control sobre el valor teórico de la ecuación de regresión y poder aproximarnos a la contrastación empírica de las diferentes hipótesis (Hair et al., 2001). En primer lugar nos centramos en contrastar el modelo general, determinando la función lineal de las diferentes variables dependientes¹² -momento de entrada, capacidades y tácticas- que permite explicar cada uno de los constructos de resultados elaborados.

Posteriormente, para avanzar en la explicación de los resultados de las empresas que desarrollan cada estrategia del momento de entrada, después de dividir los tres subgrupos correspondientes -pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos-, se contrastan los modelos parciales. Finalmente, se estudian las diferencias estructurales en las funciones lineales de cada subgrupo, determinando las disparidades en la influencia de los diferentes tipos de capacidades y tácticas competitivas en los resultados.

2.1. Matriz de correlaciones y estadísticos de multicolinealidad

Previamente a la exposición de los resultados de las regresiones, analizamos los posibles problemas de multicolinealidad a través de las matrices de correlaciones bivariadas entre las variables introducidas en los análisis de regresión. Así, mediante el coeficiente de correlación de Pearson¹³, podemos medir el grado de asociación lineal entre cada par de variables. En las tablas 5.15, 5.16, 5.17 y 5.18 se muestran los resultados del análisis de correlación entre las variables independientes incluidas en el estudio, tanto para el modelo general como para los modelos por subgrupos. Los

¹² Se incluye también la variable de control del tamaño de la empresa, medida a través del logaritmo natural del número de trabajadores.

¹³ El coeficiente de correlación lineal mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón, tomando valores entre -1 y 1. Los valores del coeficiente próximos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva, mientras que valores próximos a -1 indican una fuerte asociación lineal negativa, y valores próximos a 0 indican que no existe asociación lineal.

resultados obtenidos en el análisis de correlaciones nos muestran que no existen niveles elevados del coeficiente de correlación entre variables independientes, lo que nos demuestra la inexistencia de problemas relevantes de multicolinealidad. Así, podemos considerar el examen de la matriz de correlaciones de las variables independientes como el medio más simple y obvio de identificar la colinealidad. La presencia de una elevada correlación -generalmente, a partir de 0.90-, es el principal indicador de una elevada colinealidad. Sin embargo, la ausencia de elevados factores de correlación no asegura una falta de colinealidad, ya que ésta puede deberse a los efectos combinados de dos o más variables independientes (Hair et al., 2001).

Tabla 5.15. Matriz de correlaciones: muestra general

	Tamaño	Momentrada	Cap.Dir	Cap.Mark	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv.	Or.Cost	Or.Cali	Or.Esp
Tamaño	1.000										
Momentrada	0.092	1.000									
Cap.Dir	-0.061	0.207**	1.000								
Cap.Mark	0.232**	0.293**	0.000	1.000							
Cap.Tec	0.166*	0.114	0.000	0.000	1.000						
Or.Mark	0.021	0.283**	0.100	0.247**	0.035	1.000					
Or.Mejor	0.028	0.338**	0.119	0.125	0.244**	0.000	1.000				
Or.Indiv.	0.042	0.176**	0.437**	0.119	-0.007	0.000	0.000	1.000			
Or.Cost	0.184*	-0.146*	-0.004	0.116	0.288**	0.000	0.000	0.000	1.000		
Or.Cali	-0.037	-0.088	0.073	0.141*	0.075	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	
Or.Espe	-0.001	0.059	0.026	0.115	0.046	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000

** P<0,05 * P<0,1

Tabla 5.16. Matriz de correlaciones: pioneros

	Tamaño	Cap.Dir	Cap.Mar	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv	Or.Cost	Or.Cali	Or.Esp
Tamaño	1.000									
Cap. Dir	-0.029	1.000								
Cap. Mar	0.501*	0.010	1.000							
Cap. Tec	0.193	-0.023	0.120	1.000						
Or.Mark	0.183	-0.017	0.226	0.268	1.000					

Tabla 5.16. Matriz de correlaciones: pioneros

	Tamaño	Cap.Dir	Cap.Mar	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv	Or.Cost	Or.Cali	Or.Esp
Or.Mejor	0.153	0.005	0.226	0.104	-0.197	1.000				
Or.Indiv	0.232	0.236	0.295*	0.214	0.071	-0.028	1.000			
Or.Cost	0.297*	0.289*	0.260	0.220	0.188	-0.022	0.223	1.000		
Or.Cali	0.027	0.208	0.132	-0.028	-0.083	-0.033	0.211	0.091	1.000	
Or.Esp	-0.022	-0.087	-0.132	0.125	-0.010	-0.089	-0.142	-0.014	-0.104	1.000

** P<0,05 * P<0,1

Tabla 5.17. Matriz de correlaciones: seguidores tempranos

	Tamaño	Cap.Dir	Cap.Mark	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv	Or.Cost	Or. Cali	Or.Esp
Tamaño	1.000									
Cap.Dir	0.110	1.000								
Cap.Mark	0.085	-0.029	1.000							
Cap.Tec	0.026	0.032	-0.068	1.000						
Or.Mark	-0.006	0.151	0.174	0.008	1.000					
Or.Mejor	-0.071	-0.018	-0.019	0.167	-0.091	1.000				
Or.Indiv	0.026	0.264*	0.098	-0.130	-0.043	-0.028	1.000			
Or.Cost	0.120	0.043	-0.016	0.239*	-0.019	0.118	0.036	1.000		
Or.Cali	-0.214*	0.048	0.001	0.237*	0.041	0.019	0.249*	0.051	1.000	
Or.Esp	-0.031	0.109	0.140	-0.056	0.023	0.139	0.013	0.031	-0.011	1.000

** P<0,05 * P<0,1

Tabla 5.18. Matriz de correlaciones: seguidores tardíos

	Tamaño	Cap.Dir	Cap.Mark	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv	Or.Cost	Or. Cali	Or.Espe
Tamaño	1.000									
Cap.Dir	-0.348*	1.000								
Cap.Mark	0.144	-0.139	1.000							
Cap.Tec	0.322**	-0.101	-0.073	1.000						
Or.Mark	-0.171	-0.051	0.229*	-0.181	1.000					
Or.Mejor	-0.061	0.121	0.122	0.349*	-0.001	1.000				
Or.Indiv	-0.161	0.377**	-0.063	-0.177	-0.145	-0.121	1.000			
Or.Cost	0.234*	-0.205	0.266*	0.318**	-0.028	0.006	-0.330*	1.000		
Or. Cali	0.139	0.057	0.317**	-0.034	0.028	0.045	0.148	-0.045	1.000	
Or.Espe	0.063	-0.019	0.218	0.044	-0.040	-0.142	0.080	-0.004	0.093	1.000

** P<0,05 * P<0,1

Para profundizar en la posible existencia de problemas de colinealidad, entre parejas o el conjunto de las variables dependientes de las regresiones, empleamos dos indicadores: el valor de tolerancia y su inversa, el factor de inflación de la varianza (VIF). Estas medidas nos dan el grado en el que cada variable independiente se convierte en una variable dependiente y, por tanto, nos indicaría la conveniencia de realizar la regresión con el resto de variables independientes. Por tanto, un valor de tolerancia reducido -y elevados valores VIF- denotan una elevada colinealidad. Puede establecerse un umbral de tolerancia en un valor de 0.10 que corresponde a valores VIF por encima de 10 (Hair et al., 2001).

En nuestro caso, hemos realizado el análisis para las regresiones generales y por subgrupos, a partir del cálculo tanto de los valores de tolerancia como de los VIF (tabla 5.19). Observamos que en todos los casos, los valores de VIF se sitúan por debajo de 2, salvo para la *orientación al individuo* en la submuestra de las empresas pioneras 2,364. En cualquier caso, los resultados obtenidos en los indicadores para todas las variables, tanto en la muestra general como en los tres subgrupos establecidos, están muy alejados de los valores establecidos como umbral para la multicolinealidad.

Tabla 5.19. Estadísticos de colinealidad								
Variables	Muestra general		Pionero		Seguidor temprano		Seguidor tardío	
	Tolerancia	VIF	Tolerancia	VIF	Tolerancia	VIF	Tolerancia	VIF
Tamaño	0.891	1.123	0.661	1.512	0.891	1.122	0.650	1.537
Cap. Directivas	0.734	1.363	0.540	1.852	0.841	1.189	0.588	1.702
Cap. Marketing	0.752	1.329	0.571	1.752	0.902	1.108	0.636	1.573
Cap. Técnicas	0.781	1.280	0.521	1.920	0.819	1.222	0.604	1.655
Or. Marketing	0.872	1.147	0.784	1.276	0.917	1.091	0.863	1.159
Or. Mejora	0.786	1.273	0.784	1.276	0.860	1.163	0.710	1.409
Or. Individuo	0.770	1.299	0.423	2.364	0.855	1.170	0.638	1.568
Or. Costes	0.830	1.204	0.578	1.731	0.932	1.073	0.687	1.456
Or. Calidad	0.921	1.086	0.836	1.197	0.816	1.225	0.834	1.199
Or. Especializ.	0.977	1.363	0.837	1.195	0.890	1.123	0.865	1.156
Momento entrada	0.670	1.492						

2.2. Contraste de las hipótesis relativas al conjunto de la muestra

Para estudiar el efecto del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas hemos diseñado un modelo de regresión lineal múltiple. En este modelo introducimos como variable de control el tamaño de las empresas de la muestra, medida como el logaritmo del número de trabajadores. La variable a estimar, o variable dependiente, es el nivel de resultados de la empresa, y las variables independientes son el momento de entrada, las capacidades de la empresa y las tácticas competitivas.

La función de regresión lineal jerárquica para el conjunto de la muestra es la siguiente:

$$Y = \beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Momentrada} + \beta_3 \text{Cap.Dir} + \beta_4 \text{Cap.Mark} + \beta_5 \text{Cap.Tec} + \\ + \beta_6 \text{Or.Mark} + \beta_7 \text{Or.Mejor} + \beta_8 \text{Or.Indiv} + \beta_9 \text{Or.Cost} + \beta_{10} \text{Or.Cali} + \beta_{11} \text{Or.Espe} + e$$

Donde:

Y: Variable dependiente analizada en la regresión. Esta variable hace referencia a los resultados de la empresa, medidos a partir de los cuatro constructos planteados.

$\beta_1, \dots, \beta_{11}$: Coeficientes de regresión para las distintas variables independientes.

Tamaño: Logaritmo del número de trabajadores de la empresa

Momentrada: Momento de entrada de la empresa en el mercado.

Cap.Dir: Capacidades directivas

Cap.Mark: Capacidades en *marketing*

Cap.Tec: Capacidades técnicas

Or.Mark: Táctica de orientación al *marketing*

Or.Mejor: Táctica de orientación a la mejora

Or.Indiv: Táctica de orientación al individuo

Or.Cost: Táctica de orientación a los costes

Or.Cali: Táctica de orientación a la calidad

Or.Espe: Táctica de orientación a la especialización

Para cada una de las variables de resultados analizadas, planteamos tres modelos de regresión, que se diferencian únicamente en las variables explicativas introducidas¹⁴. En el Modelo 1 se incluyen solamente el *tamaño* de la empresa -variable de control- y el *momento de entrada*. El Modelo 2 recoge, además de las variables señaladas, las variables de capacidades. Finalmente, en el Modelo 3 se añaden también las variables de tácticas competitivas y se plantea el modelo general utilizado para el contraste de las hipótesis. De este modo, podemos observar el poder explicativo que aportan las diferentes variables incluidas en el modelo final, a través del análisis del aumento de R^2 corregida. En las tablas de las diferentes regresiones se incluyen los coeficientes de regresión β estandarizados estimados de las variables independientes y el nivel de significación del estadístico "t".

En una primera aproximación realizamos un análisis comparativo del poder explicativo de los tres modelos planteados para cada variable y, a continuación, estudiamos el signo y nivel de significación de los coeficientes de los modelos generales correspondientes a cada variable de resultado.

¹⁴ Previamente, hemos comprobado que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes, para lo cual hemos analizado las correlaciones entre las mismas

En primer lugar observamos los tres modelos de regresión para la variable de resultado *rentabilidad* -ver tabla 5.20-. Como podemos observar, el valor de R^2 corregida aumenta significativamente a media que se añaden las variables del modelo. Así, pasa de 0.119 con la inclusión del tamaño y el momento de entrada -modelo 1-, a 0.214 cuando añadimos las variables de capacidades -modelo 2- y a 0.297 al incorporar las variables correspondientes a las tácticas competitivas -modelo 3-.

Tabla 5.20. Regresión general: Rentabilidad						
Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3: General	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.132	0.033	0.040	0.506	0.008	0.898
Momento de entrada	0.250	0.000	0.126	0.046	0.171	0.013
Capacidades directivas			0.244	0.000	0.225	0.001
Capacidades <i>marketing</i>			0.244	0.000	0.182	0.005
Capacidades técnicas			0.234	0.000	0.138	0.030
Or. <i>Marketing</i>					0.087	0.146
Or. Mejora					-0.013	0.832
Or. Individuo					0.035	0.588
Or. Costes					0.313	0.000
Or. Calidad					-0.038	0.511
Or. Especialización					0.043	0.447
	R²corr	Error	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.119	4.4275	0.214	4.0312	0.297	3.8288

A continuación, en la tabla 5.21 se muestran los resultados del análisis de regresión general para la variable de resultados *crecimiento*. Al igual que en el caso anterior, apreciamos que los coeficientes de determinación ajustados aumentan con la inclusión de las variables de capacidades y de tácticas competitivas. Sin embargo, observamos que, aunque las variables *tamaño* y *momento de entrada* poseen un poder explicativo superior al correspondiente a la rentabilidad - R^2 corregida: 0.121- , la

inclusión de las variables correspondientes a las capacidades y las tácticas competitivas sólo aumentan la variabilidad explicada en un 11.4% (R^2 corregida: 0.235).

Tabla 5.21. Regresión general: Crecimiento

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3: General	
	β	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
Tamaño	0.128	0.038	0.050	0.424	0.047	0.449
Momento de entrada	0.275	0.000	0.161	0.013	0.166	0.021
Capacidades directivas			0.126	0.000	0.062	0.366
Capacidades <i>marketing</i>			0.243	0.000	0.162	0.017
Capacidades técnicas			0.225	0.000	0.183	0.006
Or. <i>Marketing</i>					0.205	0.001
Or. Mejora					-0.030	0.645
Or. Individuo					0.067	0.317
Or. Costes					0.104	0.105
Or. Calidad					0.149	0.015
Or. Especialización					-0.100	0.091
	R²corr	Error	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.121	4.5288	0.183	4.3118	0.235	4.1432

En cuanto a las regresiones lineales correspondientes a la variable dependiente *resultados de nuevos productos*, en la tabla 5.22 aparecen los tres modelos planteados. Observamos que la variabilidad explicada por el modelo 1 (R^2 corregida: 0.140) es superior a los casos anteriores. Además, es la variable *momento de entrada* la que adquiere una elevada capacidad explicativa del *resultado de los nuevos productos*, mientras que el coeficiente β correspondiente al tamaño es muy reducido (0.004). Esta fuerza explicativa del *momento de entrada* se justifica por la atención a los nuevos productos de las empresas con una orientación estratégica pionera, lo que favorece la consecución de valores más elevados en los indicadores de *resultados de nuevos productos*. Por otro lado, también es relevante el aumento de la variabilidad explicada

con la inclusión de las variables de capacidades en el modelo 2 (13.3%). El modelo general alcanza un coeficiente de determinación de 0.318.

Tabla 5.22. Regresión general: Resultado de nuevos productos						
Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3: General	
	β	Sig.	β	Sig.	B	Sig.
Tamaño	0.004	0.942	-0.090	0.126	-0.097	0.097
Momento de entrada	0.384	0.000	0.245	0.000	0.233	0.001
Capacidades directivas			0.197	0.001	0.103	0.110
Capacidades <i>marketing</i>			0.292	0.000	0.200	0.002
Capacidades técnicas			0.216	0.000	0.185	0.003
Or. <i>Marketing</i>					0.226	0.000
Or. Mejora					-0.001	0.991
Or. Individuo					0.099	0.115
Or. Costes					0.052	0.395
Or. Calidad					0.136	0.019
Or. Especialización					0.010	0.862
	R²corr	Error	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.140	4.0536	0.273	3.7407	0.318	3.5916

Por lo que se refiere a los resultados del análisis de regresión realizado con la variable dependiente *resultado general* -tabla 5.23-, observamos que se produce un fuerte aumento de la variabilidad explicada al introducir las variables correspondientes a las *capacidades* de la empresa en el modelo 2 (18.4%). También comprobamos que el coeficiente de determinación ajustado para el modelo general para la variable dependiente *resultado general* es el que adquiere un mayor valor (0.360) en relación a las variables de resultados anteriormente comentadas.

Tabla 5.23. Regresión general: Resultado general

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3: General	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.151	0.013	0.048	0.398	0.031	0.589
Momento de entrada	0.307	0.000	0.158	0.008	0.195	0.003
Capacidades directivas			0.259	0.000	0.214	0.001
Capacidades <i>marketing</i>			0.294	0.000	0.214	0.001
Capacidades técnicas			0.284	0.000	0.205	0.001
Or. <i>Marketing</i>					0.149	0.010
Or. Mejora					-0.036	0.553
Or. Individuo					0.058	0.339
Or. Costes					0.232	0.000
Or. Calidad					0.075	0.178
Or. Especialización					-0.005	0.929
	R²corr	Error	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.119	3.8019	0.303	3.3393	0.360	3.1890

Para contrastar las hipótesis planteadas, prestaremos especial atención a los modelos de regresión correspondientes a la variable dependiente *resultado general*, que es la que recoge una visión más amplia de los mismos. Sin embargo, también hemos realizado los análisis para las otras tres variables de resultado, con el objetivo de estudiar y matizar las diferencias en la influencia de las diferentes variables independientes sobre el resultado en función de la medida considerada. Con esto tratamos de superar una de las limitaciones tradicionalmente planteadas en la literatura sobre estrategia pionera, que plantea que los estudios sobre el momento de entrada generalmente han tomado una única medida de resultado, que suele ser la cuota de mercado (Golder y Tellis, 1996; Lieberman y Montgomery, 1998).

Pasamos a analizar los resultados recogidos en la tabla 5.24, centrándonos en el modelo correspondiente al *resultado general*, que nos permitirá contrastar las hipótesis 1, 2 y 3 planteadas, y, posteriormente, comentaremos las particularidades de los

modelos correspondientes a las demás variables de resultados. Como podemos observar, el coeficiente estandarizado β para la variable *momento de entrada*, que indica la prontitud de la entrada al mercado, presenta un valor de 0.195, estadísticamente significativo -p-valor asociado al estadístico T menor a 0.01- lo cual nos indica que, tal como planteábamos en la primera hipótesis, la prontitud del momento de entrada influye de manera positiva en los resultados de la empresa. Por tanto, los resultados obtenidos nos permiten corroborar la hipótesis 1.

Tabla 5.24: Resumen de regresiones del modelo general

Modelo	Rentabilidad		Crecimiento		Rdo. nuevos productos		Rdo. general	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.008	0.898	0.047	0.449	-0.097	0.097	0.031	0.589
Momentrada	0.171	0.013	0.166	0.021	0.233	0.001	0.195	0.003
Cap. Directivas	0.225	0.001	0.062	0.366	0.103	0.110	0.214	0.001
Cap. <i>Marketing</i>	0.182	0.005	0.162	0.017	0.200	0.002	0.214	0.001
Cap. Técnicas	0.138	0.030	0.183	0.006	0.185	0.003	0.205	0.001
Or. <i>Marketing</i>	0.087	0.146	0.205	0.001	0.226	0.000	0.149	0.010
Or. Mejora	-0.013	0.832	-0.030	0.645	-0.001	0.991	-0.036	0.553
Or. Individuo	0.035	0.588	0.067	0.317	0.099	0.115	0.058	0.339
Or. Costes	0.313	0.000	0.104	0.105	0.052	0.395	0.232	0.000
Or. Calidad	-0.038	0.511	0.149	0.015	0.136	0.019	0.075	0.178
Or. Especializac.	0.043	0.447	-0.100	0.091	0.010	0.862	-0.005	0.929
R ²	0.331		0.272		0.351		0.392	
R ² corregida	0.297		0.235		0.318		0.360	

Por lo que se refiere a las variables de *capacidades*, los valores β obtenidos -*directivas* (0.214), *en marketing* (0.214) y *técnicas* (0.205)- y su nivel de significación -superiores al 99%- demuestran una influencia positiva y significativa sobre el *resultado general* de las empresas objeto de estudio. Estos resultados nos permiten corroborar las

hipótesis 2a, 2b y 2c, y, de manera general, la hipótesis 2. De manera que, tal como refleja la amplia literatura sobre la Teoría de Recursos y Capacidades, la posesión y desarrollo de recursos y capacidades permite a las empresas obtener mayores resultados (Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Spanos y Lioukas, 2001).

En cuanto a las variables de *tácticas competitivas*, los resultados obtenidos muestran una influencia positiva y significativa de la *orientación al marketing* ($\beta=0.149$ y $p\text{-valor}=0.010$) en los resultados generales de la empresa, por lo que efectivamente se comprueba la hipótesis 3a, que establecía una relación en este sentido.

Respecto a la táctica competitiva de *orientación a la mejora*, la justificación teórica nos conducía a plantear una influencia positiva de la misma sobre los resultados. Los resultados generales muestran una relación negativa (-0.036), aunque muy reducida y no significativa, lo que nos conduce a no aceptar la hipótesis 3b.

En el caso de la táctica competitiva de *orientación al individuo*, la hipótesis propuesta establece una influencia positiva de esta táctica sobre los resultados generales de la empresa. Para esta táctica, los resultados obtenidos nos muestran que efectivamente existe una influencia positiva de la orientación al individuo en los resultados generales de la empresa (0.058); sin embargo, esta relación no es significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 3c.

Para la *orientación a los costes*, la hipótesis planteada establecía una influencia positiva entre esta táctica y los resultados de la empresa. En este caso, los resultados del modelo de regresión muestran que, efectivamente, la orientación a los costes influye positiva y significativamente en el resultado general de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Como podemos comprobar en la tabla 5.23, esta táctica adquiere el mayor valor de β (0.232), siendo esta relación significativa al 99%, lo que nos permite corroborar la hipótesis 3d.

En relación a la táctica de *orientación a la calidad*, la hipótesis propuesta a partir de la teoría establecía una relación positiva entre la misma y los resultados,

relación que se confirma con los resultados obtenidos aunque no de manera significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 3e.

Finalmente, respecto a la táctica de *orientación a la especialización*, los resultados obtenidos nos muestran una relación negativa entre esta táctica y los *resultados generales* de la empresa, lo cual coincide, con la relación planteada en la hipótesis 3f. Sin embargo, al no ser dicha influencia significativa, no podemos aceptarla.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos indicar que se aprecia la influencia de las tácticas competitivas en los resultados generales de la empresa, como se recoge en la hipótesis 3; si bien solamente en el caso de la orientación al *marketing* y a los costes ésta es significativa, y en el caso de la orientación a la mejora la influencia se plantea en sentido contrario al esperado, aunque de manera muy débil.

Para analizar las diferencias existentes en la influencia de las variables analizadas en los distintos tipos de variables de resultados, pasamos a estudiar los correspondientes análisis de regresión realizados, recogidos en la tabla 5.24.

En el caso de la variable *momento de entrada*, observamos que la relación positiva y significativa detectada para los *resultados generales*, se mantiene para las variables de *rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de nuevos productos*. Podemos destacar que el *momento de entrada* adquiere el mayor valor de β (0.233) y significatividad (0.001) en la regresión correspondiente al *resultado de nuevos productos*, en la cual posee un mayor poder explicativo que el resto de variables incluidas. Estos resultados son coherentes con la relevancia atribuida a la estrategia de entrar el primero en el mercado para alcanzar una posición privilegiada con los nuevos productos, especialmente en sectores de elevada dinamicidad y hostilidad.

En cuanto a las variables de capacidades, se mantiene la influencia positiva y significativa de las *capacidades en marketing* y *técnicas*, detectada anteriormente para los *resultados generales*, en el resto de medidas de resultados -*rentabilidad*, *crecimiento*

y *resultado de los nuevos productos*-. Sin embargo, para el caso de las *capacidades directivas*, esta influencia, aunque positiva en todos los casos, no es significativa en relación al *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*. Si que obtienen el mayor peso explicativo en la *rentabilidad*, ya que adquieren un valor de β superior (0.225) a los correspondientes a las *capacidades en marketing y técnicas* (0.182 y 0.138).

Por lo que respecta a los resultados obtenidos para las tácticas competitivas, podemos destacar una serie de aspectos. En relación a las tácticas que poseen una relación positiva y significativa con los *resultados generales -orientación al marketing y orientación a los costes-* su influencia difiere en el resto de variables de resultados. Así, la táctica de *orientación al marketing* influye positiva y significativamente en el *crecimiento* ($\beta=0.205$) y en el *resultado de los nuevos productos* ($\beta=0.226$); sin embargo, en el caso de la *rentabilidad* su influencia, aunque positiva, no es significativa. Por el contrario, la táctica de la *orientación a los costes*, adquiere el máximo valor explicativo de todas las variables incluidas en el modelo de regresión de la *rentabilidad* ($\beta=0.313$), al igual que sucede con el *resultado general* ($\beta=0.313$), mientras que su influencia no es significativa para el *crecimiento* y los *resultados de nuevos productos*. Por lo tanto, podemos subrayar el fuerte poder explicativo que adquiere la táctica de *orientación al marketing* en el *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*, y la táctica de *orientación a los costes* en la *rentabilidad*. En ambos casos, los valores de β son superiores a los correspondientes a las variables de capacidades.

También podemos destacar los resultados heterogéneos de la *orientación a la calidad* en función de la variable de resultado incluida en la regresión. Así, mientras que esta táctica tiene una influencia negativa, aunque no significativa en la *rentabilidad*, su incidencia es positiva y significativa en el *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*. Por tanto, aunque la hipótesis 3e no se corrobora para los *resultados generales*, por la falta de significatividad de la influencia, si se aceptaría si nos centrásemos en las variables de *crecimiento* y *resultado de nuevos productos*..

Por lo que se refiere al resto de tácticas competitivas, pasamos a comentar algunos de los resultados obtenidos. En relación con la *orientación a la mejora*, los resultados en las regresiones correspondientes a las variables de *rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de nuevos productos* coinciden con los comentados anteriormente para el *resultado general*, es decir, existe una influencia negativa pero no significativa de esta táctica en los resultados. También apreciamos en el caso de la táctica de *orientación a la mejora* una coincidencia de los resultados obtenidos en los diferentes modelos de regresión con los observados para el *resultado general*, ya que esta táctica tiene una influencia positiva aunque no significativa en el resultado de las empresas medido en términos de *rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de nuevos productos*. Finalmente, en el caso de la táctica de *orientación a la especialización*, esta táctica influye negativamente en los resultados en términos de *crecimiento*, pero positivamente en la *rentabilidad* y en el *resultado de nuevos productos*. Sin embargo, en ninguno de los casos esta influencia es significativa, por lo que no podemos establecer resultados concluyentes al respecto. Hemos resumido los principales resultados obtenidos en los distintos análisis de regresión en relación a las hipótesis planteadas en la tabla 5.25.

Tabla 5.25: Resultados de las hipótesis del modelo general					
	Rentabilidad	Crecimiento	N. Productos	R. General	H
Momento de entrada	+	+	+	+	H_1
Capacidades directivas	+	+ (n.s)	+ (n.s)	+	H_{2a}
Capacidades <i>marketing</i>	+	+	+	+	H_{2b}
Capacidades técnicas	+	+	+	+	H_{2c}
Or. <i>Marketing</i>	+ (n.s)	+	+	+	H_{3a}
Or. Mejora	- (+) (n.s)	- (+) (n.s)	- (+) (n.s)	- (+) (n.s)	H_{3b}
Or. Individuo	+ (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	H_{3c}
Or. Costes	+	+ (n.s)	+ (n.s)	+	H_{3d}
Or. Calidad	- (+) (n.s)	+	+	+ (n.s)	H_{3e}
Or. Especialización	+ (-) (n.s)	- (*)	+ (-) (n.s)	- (n.s)	H_{3f}

(1) Signo sin paréntesis: influencia significativa al 95%; (*) significativas al 90%; (n.s): no significativo.

(2) Los signos entre paréntesis hacen referencia a los esperados en las hipótesis cuando difieren de los obtenidos en el análisis de regresión.

Una vez analizados los resultados correspondientes al conjunto de la muestra, pasamos a exponer los que se refieren a la contrastación empírica de las hipótesis planteadas por subgrupos -pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos-.

2.3 Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de pioneros

Para profundizar en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas de la empresa en los resultados obtenidos por la misma en función del momento de entrada, procedimos a aplicar un análisis de regresión para cada uno de los grupos resultantes de la división de la muestra general en tres submuestras correspondientes a los pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos¹⁵. Obviamente, en este caso no se incluye la variable *momento de entrada* en la regresión.

Centrándonos en el caso del subgrupo pionero, la ecuación de regresión planteada es la que se muestra a continuación. En este caso, las variables independientes a incluir son el tamaño, como variable de control, las capacidades de la empresa y las tácticas competitivas.

$$Y_p = \beta_1 \text{Tamaño}_p + \beta_2 \text{Cap.Dir}_p + \beta_3 \text{Cap.Mark}_p + \beta_4 \text{Cap.Tec}_p + \beta_5 \text{Or.Mark}_p + \beta_6 \text{Or.Mejor}_p + \beta_7 \text{Or.Indiv}_p + \beta_8 \text{Or.Cost}_p + \beta_9 \text{Or.Cali}_p + \beta_{10} \text{Or.Espe}_p + e_p$$

Y_p : Variable dependiente analizada en la regresión. Esta variable hace referencia a los resultados de la empresa, medidos a partir de los cuatro constructos planteados.

$\beta_1, \dots, \beta_{10}$: Coeficientes de regresión para las distintas variables independientes

Tamaño_p : Logaritmo del número de trabajadores de la empresa

Cap.Dir_p : Capacidades directivas

¹⁵ Los resultados de la división de la muestra en subgrupos están recogidos en el apartado 1.5 del capítulo.

Cap.Mark_p: Capacidades en *marketing*

Cap.Tec_p: Capacidades técnicas

Or.Mark_p: Táctica de orientación al *marketing*

Or.Mejor_p: Táctica de orientación a la mejora

Or.Indiv_p: Táctica de orientación al individuo

Or.Cost_p: Táctica de orientación a los costes

Or.Cali_p: Táctica de orientación a la calidad

Or.Espe_p: Táctica de orientación a la especialización

A continuación, presentamos los resultados obtenidos para las regresiones realizadas en el subgrupo de pioneros para las diferentes variables de resultados. Al igual que en los resultados expuestos para el caso de la muestra general, se plantean dos modelos -Modelo 1 y Modelo 2-. En el primero aparecen los resultados de la regresión realizada con la variable *tamaño* (variable de control) y las variables de *capacidades*, y en el Modelo 2 -general- aparecen los resultados de la regresión completa, es decir, incluyendo también las variables correspondientes a las *tácticas competitivas*. En primer lugar, pasamos a exponer los resultados relativos a la regresión realizada con la variable dependiente de *rentabilidad*, que se recogen en la tabla 5.26.

Tabla 5.26. Regresión parcial del grupo de pioneros: Rentabilidad				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.139	0.303	0.095	0.506
Capacidades directivas	0.247	0.035	0.299	0.063
Capacidades <i>marketing</i>	0.304	0.025	0.325	0.039
Capacidades técnicas	0.335	0.006	0.336	0.041
Or. <i>Marketing</i>			0.025	0.848
Or. Mejora			-0.083	0.529
Or. Individuo			-0.365	0.045
Or. Costes			0.373	0.018
Or. Calidad			0.071	0.574
Or. Especialización			-0.073	0.566
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.313	3.8047	0.354	3.7769

Como podemos observar, el porcentaje de variabilidad explicada pasa de un 31.3% en el modelo 1, al 35.4% en el modelo general. Por tanto, comprobamos que el mayor peso explicativo de la *rentabilidad* se concentra en las capacidades de la empresa, en mayor grado que en las tácticas competitivas. Sin embargo, el aumento del valor de la R^2 ajustada (4.1%) justifica la inclusión de las variables de las tácticas en la regresión.

Por lo que se refiere al análisis de la regresión correspondiente a la variable de *crecimiento* -ver tabla 5.27-, comprobamos que, tanto en el modelo 1 como el general, los valores de R^2 ajustada (0.366 y 0.397, respectivamente) son más elevados que en los modelos relativos a la *rentabilidad*. En cualquier caso, también es reducido el aumento del porcentaje de varianza explicado con la inclusión de las variables de las *tácticas competitivas*.

Tabla 5.27. Regresión parcial del grupo de pioneros: Crecimiento				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.108	0.403	-0.167	0.229
Capacidades directivas	0.022	0.839	-0.073	0.632
Capacidades <i>marketing</i>	0.571	0.000	0.625	0.000
Capacidades técnicas	0.326	0.005	0.300	0.058
Or. <i>Marketing</i>			-0.072	0.567
Or. Mejora			-0.232	0.071
Or. Individuo			-0.009	0.960
Or. Costes			0.196	0.187
Or. Calidad			0.116	0.343
Or. Especialización			-0.048	0.692
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.366	3.8540	0.397	3.5695

En el caso del análisis de regresión correspondiente a los *resultados de los nuevos productos*, los valores de R² ajustada son muy inferiores a los anteriores. También observamos que existe, como en las anteriores regresiones, una escasa contribución explicativa con la inclusión de las tácticas competitivas en el modelo general.

Tabla 5.28. Regresión parcial del grupo de pioneros: Resultados de nuevos productos				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	<i>B</i>	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.011	0.936	-0.024	0.883
Capacidades directivas	0.059	0.609	0.035	0.843
Capacidades <i>marketing</i>	0.209	0.134	0.166	0.350
Capacidades técnicas	0.530	0.000	0.546	0.004
Or. <i>Marketing</i>			0.042	0.774
Or. Mejora			0.081	0.572
Or. Individuo			0.004	0.984
Or. Costes			0.007	0.965
Or. Calidad			0.037	0.793
Or. Especialización			-0.073	0.606
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.220	3.7393	0.238	3.9682

Finalmente, en la tabla 5.29 se muestran los resultados obtenidos para el caso de la regresión realizada con el *resultado general*, a partir del cual se realiza el contraste de las hipótesis propuestas. Como podemos comprobar, la variabilidad explicada de los dos modelos planteados es muy superior a las regresiones planteadas con otras variables de resultados. Concretamente, la R^2 ajustada del modelo 1 es de 0.461, pasando a 0.530 para el modelo general, con la inclusión de las variables de *tácticas competitivas*.

Tabla 5.29. Regresión parcial del grupo de pioneros: Resultado general				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.027	0.918	-0.039	0.750
Capacidades directivas	0.165	0.109	0.112	0.407
Capacidades <i>marketing</i>	0.512	0.000	0.536	0.000
Capacidades técnicas	0.385	0.000	0.327	0.021
Or. <i>Marketing</i>			-0.021	0.848
Or. Mejora			-0.142	0.208
Or. Individuo			-0.203	0.185
Or. Costes			0.383	0.005
Or. Calidad			0.169	0.123
Or. Especialización			-0.024	0.826
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.461	3.0292	0.530	2.7704

Como podemos observar, los resultados muestran una influencia positiva de los tres tipos de *capacidades*, *directivas*, en *marketing* y *técnicas*, en el *resultado general* de las empresas pioneras. Sin embargo, en el caso de las *capacidades directivas* (0.112), esta relación no es significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 4a. Podemos en cambio afirmar, que tal como se plantea en las hipótesis 4b y 4c, las *capacidades en marketing* y *técnicas* tienen una influencia positiva en el resultado de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que entran como pioneras al mercado.

Para las variables de *tácticas competitivas*, los resultados nos muestran que en el caso de la táctica de *orientación al marketing*, esta tiene una influencia negativa sobre los resultados de las empresas que entran como pioneras al mercado. Sin embargo, esta relación no es significativa, por lo que no se pueden establecer resultados concluyentes en relación a la hipótesis 5a.

En cuanto a la táctica de *orientación a la mejora*, los resultados muestran que, tal como se establecía en la hipótesis 5b, esta orientación tiene una influencia negativa en los resultados de las empresas pioneras. Sin embargo, al igual que ocurre con la hipótesis anterior, esta influencia tampoco es significativa, por lo que no podemos aceptarla.

Por lo que se refiere a la *orientación al individuo*, los resultados obtenidos muestran una influencia negativa de esta táctica en los *resultados generales* de las empresas pioneras, de acuerdo con el planteamiento de la hipótesis 5c, pero esta influencia no es significativa, por lo que no se corrobora dicha hipótesis.

En relación a la táctica de *orientación a los costes* nos encontramos con que, tal como se plantea en la hipótesis 5d, los resultados muestran una influencia positiva de esta táctica en los resultados generales de las empresas pioneras, siendo además una influencia significativa, por lo que podemos establecer que la táctica competitiva de orientación a los costes influye positivamente en los resultados obtenidos por las empresas que entran como pioneras al mercado.

Respecto a la táctica de *orientación a la calidad*, los resultados obtenidos nos muestran que esta táctica tiene una influencia positiva en los *resultados generales* de las empresas pioneras -hipótesis 5e-. Sin embargo, esta influencia no es significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis.

Finalmente, en el caso de la táctica de *orientación a la especialización*, obtenemos que, de acuerdo con los términos planteados en la hipótesis 5f, esta táctica influye negativamente en los resultados de las empresas pioneras. No obstante, no se corrobora dicha hipótesis por tratarse de una influencia no significativa.

Con el objetivo de comparar la influencia de las variables analizadas en el resultado general con el resto de variables de resultado, pasamos a analizar los resultados de las regresiones para el subgrupo de los pioneros -ver tabla 5.30-.

Tabla 5.30. Resumen de regresiones del grupo de pioneros

Modelo	Rentabilidad		Crecimiento		Rdo. nuevos productos		Rdo. general	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.095	0.506	-0.167	0.229	-0.024	0.883	-0.039	0.750
Cap. Directivas	0.299	0.063	-0.073	0.632	0.035	0.843	0.112	0.407
Cap. Marketing	0.325	0.039	0.625	0.000	0.166	0.946	0.536	0.000
Cap. Técnicas	0.336	0.041	0.300	0.058	0.546	0.004	0.327	0.021
Or. Marketing	0.025	0.848	-0.072	0.567	0.042	0.774	-0.021	0.848
Or. Mejora	-0.083	0.529	-0.232	0.070	0.081	0.572	-0.142	0.208
Or. Individuo	-0.365	0.045	-0.009	0.960	0.004	0.984	-0.203	0.185
Or. Costes	0.373	0.018	0.196	0.187	0.007	0.965	0.383	0.005
Or. Calidad	0.071	0.574	0.116	0.343	0.037	0.793	0.169	0.123
Or. Especializac.	-0.073	0.566	-0.048	0.692	-0.073	0.606	-0.024	0.826
R ²	0.486		0.520		0.396		0.626	
R ² corregida	0.354		0.397		0.238		0.530	

En relación a las *capacidades directivas*, para las cuales se planteaba una influencia positiva, se obtiene una influencia de signo negativo en la regresión realizada con la variable *crecimiento*, aunque la relación es muy poco significativa. Para el resto de las variables de resultados, la influencia de estas capacidades en el resultado es positiva, aunque únicamente significativa (al 90%) en el caso de la regresión realizada con la variable dependiente *rentabilidad*.

Por lo que se refiere a las *capacidades en marketing y técnicas*, los resultados obtenidos coinciden con los de la regresión del resultado general, es decir, influyen positivamente en los resultados obtenidos por las empresas pioneras. Las *capacidades en marketing* es la variable con más poder explicativo del crecimiento, al igual que en los resultados generales. Respecto a las *capacidades técnicas*, es la variable con una mayor influencia en los *resultados de los nuevos productos*.

En relación a las *tácticas competitivas*, nos encontramos con diferencias destacables en función de la variable de resultado incluida en la regresión. Así, para el caso de la *orientación al marketing*, los resultados son heterogéneos, ya que muestran que esta táctica influye positivamente en la *rentabilidad* y el *resultado de los nuevos productos* de las empresas pioneras y, sin embargo, negativamente en el *crecimiento*. En cualquier caso, ninguna de las relaciones es significativa, por lo que no se pueden establecer conclusiones al respecto.

Para la táctica de *orientación a la mejora*, los resultados no varían respecto a lo ya comentado para el caso de la regresión realizada con el resultado general, es decir, esta táctica tiene una influencia negativa en los resultados de las empresas pioneras, siendo únicamente significativa (al 90%) para el resultado medido en términos de crecimiento.

En el caso de la *orientación al individuo*, apreciamos una influencia negativa en la *rentabilidad* y el *crecimiento*, al igual que con el *resultado general*. Así, se plantea que, salvo en la regresión realizada con el *resultado de los nuevos productos*, en la que se obtiene una influencia positiva aunque nada significativa, en el resto de regresiones la influencia de esta táctica es de signo negativo, siendo además significativa para la variable dependiente *rentabilidad*. Así, podemos afirmar que la *orientación al individuo* influye negativamente en la rentabilidad de las empresas que entran como pioneras al mercado.

Los resultados obtenidos para la táctica de *orientación a los costes* en el subgrupo de los pioneros para el *resultado general*, coinciden en las regresiones del resto de las variables de resultados. Así, nos encontramos con que esta táctica tiene también una influencia positiva en la *rentabilidad*, el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos*. Sin embargo, se trata de una influencia que sólo es significativa en el caso de la *rentabilidad*, por lo que podemos afirmar que la orientación a costes influye de manera positiva en la rentabilidad de las empresas del sector de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que entran como pioneras al mercado.

En cuanto a la táctica de *orientación a la calidad*, los resultados coinciden en todas las regresiones realizadas para este subgrupo, es decir, esta táctica tiene una influencia positiva en la *rentabilidad*, el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos* de las empresas pioneras de la muestra, pero en ninguno de los casos es una influencia significativa, por lo que no podemos establecer conclusiones al respecto.

Finalmente, para la táctica de *orientación a la especialización*, los resultados obtenidos en el resto de las regresiones realizadas en este subgrupo, también coinciden con la correspondiente al *resultado general*, es decir, la *orientación al individuo* tiene también una influencia negativa en la *rentabilidad*, el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos*, siendo esta influencia no significativa en todos los casos.

En la tabla 5.31 mostramos el resumen de los resultados obtenidos en las distintas regresiones realizadas para el subgrupo pionero en relación a las hipótesis planteadas.

Tabla 5.31. Resultados de las hipótesis del grupo de pioneros					
	Rentabilidad	Crecimiento	N. Productos	R. General	H
Capacidades directivas	+ (m.s)	- (+) (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	H _{4a}
Capacidades <i>marketing</i>	+	+	+(n.s)	+	H _{4b}
Capacidades técnicas	+	+ (*)	+	+	H _{4c}
Or. <i>Marketing</i>	+ (?) (n.s)	- (?) (n.s)	+ (?) (n.s)	- (?) (n.s)	H _{5a}
Or. Mejora	- (n.s)	- (*)	+ (-) (n.s)	-(n.s)	H _{5b}
Or. Individuo	-	- (n.s)	+ (-) (n.s)	-(n.s)	H _{5c}
Or. Costes	+	+ (n.s)	+ (n.s)	+	H _{5d}
Or. Calidad	+ (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	H _{5e}
Or. Especialización	- (n.s)	- (n.s)	- (n.s)	- (n.s)	H _{5f}

(1) Signo sin paréntesis: influencia significativa al 95%; (*)significativa al 90%; (n.s): no significativo.

(2) Los signos entre paréntesis hacen referencia a los esperados en las hipótesis cuando difieren de los obtenidos en el análisis de regresión.

2.4. Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de seguidores tempranos

Para el subgrupo seguidor temprano, planteamos una ecuación de regresión similar a la correspondiente a los pioneros. Al igual que en el caso anterior, las variables independientes a incluir son el tamaño, como variable de control, las capacidades de la empresa y las tácticas competitivas

$$Y_{st} = \beta_1 \text{Tamaño}_{st} + \beta_2 \text{Cap.Dir}_{st} + \beta_3 \text{Cap.Mark}_{st} + \beta_4 \text{Cap.Tec}_{st} + \beta_5 \text{Or.Mark}_{st} + \beta_6 \text{Or.Mejor}_{st} + \beta_7 \text{Or.Indiv}_{st} + \beta_8 \text{Or.Cost}_{st} + \beta_9 \text{Or.Cali}_{st} + \beta_{10} \text{Or.Espe}_{st} + e_{st}$$

Y_{st} : Variable dependiente analizada en la regresión. Esta variable hace referencia a los resultados de la empresa, medidos a partir de los cuatro constructos.

$\beta_1, \dots, \beta_{10}$: Coeficientes de regresión para las distintas variables independientes

Tamaño_{st} : Logaritmo del número de trabajadores de la empresa

Cap.Dir_{st} : Capacidades directivas

Cap.Mark_{st} : Capacidades en *marketing*

Cap.Tec_{st} : Capacidades técnicas

Or.Mark_{st} : Táctica de orientación al *marketing*

Or.Mejor_{st} : Táctica de orientación a la mejora

Or.Indiv_{st} : Táctica de orientación al individuo

Or.Cost_{st} : Táctica de orientación a los costes

Or.Cali_{st}: Táctica de orientación a la calidad

Or.Espe_{st}: Táctica de orientación a la especialización

Pasamos a analizar, del mismo modo que en el grupo de los pioneros, un modelo parcial y uno general para cada constructo de resultados incorporado como variable dependiente. Así, en el modelo 1 introducimos las variable *tamaño* y las variables de capacidades, y en el modelo general se incluyen las variables de las *tácticas competitivas*. En cada caso evaluamos el nivel explicativo de la varianza de cada modelo introducido, teniendo en cuenta las diferencias en los R^2 ajustados.

Por lo que se refiere a las regresiones que incorporan como variable dependiente la *rentabilidad* -tabla 5.32-, comprobamos que existe un escaso poder explicativo de las variables introducidas en el modelo 1 (R^2 ajustada = 0,103). Sin embargo, aunque el valor del coeficiente de determinación ajustado del modelo general también es reducido (0,194), observamos que en este caso las variables correspondientes a las *tácticas competitivas* aportan un 9.1% de poder explicativo a la regresión, que es más elevado que en la mayoría de las regresiones.

Tabla 5.32. Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: Rentabilidad				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.130	0.182	0.102	0.300
Capacidades directivas	0.221	0.025	0.201	0.049
Capacidades <i>marketing</i>	0.190	0.052	0.171	0.083
Capacidades técnicas	0.209	0.033	0.120	0.245
Or. <i>Marketing</i>			0.104	0.287
Or. Mejora			0.020	0.845
Or. Individuo			0.098	0.331
Or. Costes			0.330	0.001
Or. Calidad			0.018	0.862
Or. Especialización			-0.001	0.992
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.103	4.5164	0.194	4.2757

En cuanto a los modelos de regresión correspondientes a la variable dependiente de *crecimiento* -ver tabla 5.33-, apreciamos que los coeficientes de determinación ajustado para los dos modelos son inferiores a los obtenidos para la *rentabilidad* (R^2 ajustado del modelo 1 = 0.090 y R^2 ajustado del modelo general = 0.137). Esto pone de manifiesto el escaso poder explicativo del *crecimiento* a partir de las variables independientes incluidas en la regresión para el grupo de seguidores tempranos.

Tabla 5.33. Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: Crecimiento				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.005	0.957	0.051	0.614
Capacidades directivas	0.282	0.005	0.191	0.071
Capacidades <i>marketing</i>	0.125	0.203	0.081	0.424
Capacidades técnicas	0.220	0.026	0.153	0.151
Or. <i>Marketing</i>			0.235	0.021
Or. Mejora			0.070	0.502
Or. Individuo			0.125	0.231
Or. Costes			0.045	0.653
Or. Calidad			0.187	0.082
Or. Especialización			-0.078	0.445
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.090	4.8109	0.137	4.7631

A continuación, en la tabla 5.34 se presentan los dos modelos de regresión correspondientes a los *resultados de los nuevos productos*. Apreciamos que, en este caso, se produce una mayor capacidad explicativa de la variable dependiente (R^2 ajustado=0.234), que se basa fundamentalmente en las variables incorporadas al primer modelo (*tamaño y capacidades*).

Tabla 5.34. Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: Resultado de nuevos productos.				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.125	0.177	-0.086	0.373
Capacidades directivas	0.360	0.000	0.287	0.005
Capacidades <i>marketing</i>	0.269	0.004	0.229	0.018
Capacidades técnicas	0.245	0.009	0.197	0.052
Or. <i>Marketing</i>			0.205	0.032
Or. Mejora			-0.047	0.627
Or. Individuo			-0.039	0.689
Or. Costes			0.013	0.887
Or. Calidad			0.209	0.039
Or. Especialización			-0.009	0.924
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.194	3.8760	0.234	3.7340

Finalmente, en la tabla 5.35 se muestran los resultados obtenidos para el caso de las regresiones realizadas con el *resultado general*, a partir de la cual se efectúa el contraste de las hipótesis propuestas. Podemos comprobar que el coeficiente de determinación ajustado del modelo general (0.264) es superior al de las anteriores variables dependientes. Sin embargo, la capacidad explicativa de este modelo es muy reducida si lo comparamos con la obtenida para el grupo de los pioneros (R^2 ajustada = 0.530).

Tabla 5.35. Regresión parcial del grupo de seguidores tempranos: Resultado general				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.077	0.403	0.096	0.308
Capacidades directivas	0.359	0.000	0.303	0.002
Capacidades <i>marketing</i>	0.197	0.034	0.154	0.102
Capacidades técnicas	0.274	0.004	0.188	0.058
Or. <i>Marketing</i>			0.190	0.043
Or. Mejora			0.021	0.828
Or. Individuo			0.105	0.275
Or. Costes			0.197	0.035
Or. Calidad			0.130	0.188
Or. Especialización			-0.016	0.869
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.197	3.7665	0.264	3.6370

Pasamos a analizar los resultados obtenidos en el subgrupo de los seguidores tempranos. En este caso, tal como se plantea en la hipótesis 6, las *capacidades* influyen de manera positiva en el resultado obtenido por las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado. Si desglosamos por tipos de capacidades, nos encontramos con que las capacidades con mayor influencia en el resultado general son las *capacidades directivas* (0.303), seguido de las *capacidades técnicas* (0.188) y, finalmente, las *capacidades en marketing* (0.154), siendo en este último caso una influencia no significativa.

Estos resultados nos llevan a aceptar las hipótesis 6a y 6c¹⁶, que establecen que las *capacidades directivas* y *técnicas* tienen una influencia positiva en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado.

¹⁶ Esta última con precauciones, ya que es significativa al 90%.

Por lo que se refiere a las tácticas competitivas, los resultados obtenidos nos muestran que en el caso de la *orientación al marketing*, de acuerdo con los planteamientos de la hipótesis 7a, tiene una influencia positiva y significativa al 95% en los resultados obtenidos por las empresas seguidoras tempranas de la muestra, por lo que podemos aceptar dicha hipótesis.

La siguiente táctica competitiva es la *orientación a la mejora*. También en este caso el signo positivo de los resultados coincide con el de la hipótesis planteada -7b- y obtenemos que la *orientación a la mejora* influye positivamente en el *resultado general* obtenido por las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado. Sin embargo, el valor de β obtenido es muy bajo (0.021) y la influencia no es significativa ($p\text{-value}=0.828$), por lo que no podemos aceptar la hipótesis.

Nos encontramos con un caso similar con la táctica de *orientación al individuo*, es decir, influye positivamente en los resultados de las empresas seguidoras tempranas, pero no significativamente, lo que nos conduce a la no aceptación de la hipótesis 7c.

En relación con la táctica competitiva de *orientación a los costes*, los resultados obtenidos con el análisis de regresión nos permiten establecer que el nivel de desarrollo de esta táctica influye positiva y significativamente en el resultado obtenido por las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que entran como seguidoras tempranas al mercado. A partir de estos resultados podemos aceptar la hipótesis 7d.

Del mismo modo, los resultados obtenidos nos permiten establecer que la táctica competitiva de *orientación a la calidad* tiene una influencia positiva en el resultado de las empresas que entran como seguidoras tempranas al mercado. Sin embargo, esta influencia no es significativa, lo que nos conduce a la no aceptación de la hipótesis 7e.

Finalmente, para la táctica de *orientación a la especialización*, los resultados nos muestran que, tal como proponíamos en la hipótesis 7f, esta táctica influye negativamente en el resultado de las empresas del sector que entran como seguidoras

tempranas al mercado. Sin embargo, no podemos aceptar dicha hipótesis, ya que la influencia señalada no es significativa.

A continuación, en la tabla 5.36, se muestra el resumen de los modelos generales de regresión realizados con distintas variables de resultado para el subgrupo seguidor temprano, lo que nos permite realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Al efectuar la comparación de las variables de capacidades nos encontramos con que para todas las regresiones realizadas, la influencia de los tres tipos de capacidades (*directivas, en marketing y técnicas*) sobre el resultado es positiva. Centrándonos en cada tipo de capacidad, observamos que para las *capacidades directivas* se obtiene una influencia significativa respecto al *resultado general* (p-value=0.002) y al resultado de los nuevos productos (p-value=0.005), en los que esta variable adquiere mayores valores de β . Respecto a la influencia en la *rentabilidad* es significativa al 95% y en menor grado (al 90%) en relación al *crecimiento*.

Tabla 5.36. Resumen de regresiones del grupo de seguidores tempranos

Modelo	Rentabilidad		Crecimiento		Rdo. nuevos productos		Rdo. general	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.102	0.300	0.051	0.614	-0.086	0.373	0.096	0.308
Cap. Directivas	0.201	0.049	0.191	0.071	0.287	0.005	0.303	0.002
Cap. <i>Marketing</i>	0.171	0.083	0.081	0.424	0.229	0.018	0.154	0.102
Cap. Técnicas	0.120	0.245	0.153	0.151	0.197	0.052	0.188	0.058
Or. <i>Marketing</i>	0.104	0.287	0.235	0.021	0.205	0.032	0.190	0.043
Or. Mejora	0.020	0.845	0.070	0.502	-0.047	0.627	0.021	0.828
Or. Individuo	0.098	0.331	0.125	0.231	-0.039	0.689	0.105	0.275
Or. Costes	0.330	0.001	0.045	0.653	0.013	0.887	0.197	0.035
Or. Calidad	0.018	0.862	0.187	0.082	0.209	0.039	0.130	0.188
Or. Especializac.	-0.001	0.992	-0.078	0.445	-0.009	0.924	-0.016	0.869
R ²	0.280		0.229		0.316		0.342	
R ² corregida	0.194		0.137		0.234		0.264	

Respecto a las *capacidades en marketing*, en la regresión realizada con el *resultado general* obtenemos una relación positiva pero no significativa, lo cual nos impide aceptar la hipótesis 6b. Ahora bien, el análisis de la influencia de esta variable respecto a otras variables de resultado nos muestra resultados más significativos respecto a los *resultados de los nuevos productos* (p-value=0.018) y la *rentabilidad* (p-value=0.083).

En cuanto a las *capacidades técnicas*, los resultados obtenidos nos permiten señalar que éstas influyen en el *resultado de nuevos productos* de las empresas del sector que entran como seguidoras tempranas al mercado, aunque, como en la regresión de los *resultados generales*, con un nivel de significación algo inferior al 95%. Sin embargo, en relación a la *rentabilidad* y el *crecimiento*, si bien se mantiene una influencia positiva, esta es escasamente significativa.

Pasamos a analizar las tácticas competitivas. Para la táctica de *orientación al marketing*, los resultados obtenidos en las regresiones paralelas realizadas coinciden en que, de acuerdo con los planteamientos de la hipótesis 7a, la *orientación al marketing* influye de manera positiva en los resultados de la empresa, en términos de *rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de los nuevos productos*. Sin embargo, encontramos diferencias relevantes en función de la variable de resultados utilizada, ya que esta táctica es la variable con mayor poder explicativo en el *crecimiento* ($\beta=0.235$), también mantienen un elevado grado de significación en los *resultados de los nuevos productos* (p-value=0.032) y en los *resultados generales* (p-value=0.043). Sin embargo, la influencia en la *rentabilidad* es escasamente significativa.

Los resultados obtenidos para las tácticas de *orientación a la mejora* y *orientación al individuo* son similares, ya que en ambos casos no es posible establecer resultados concluyentes sobre su influencia en los resultados, ya que si bien tienen una influencia positiva sobre la *rentabilidad* y el *crecimiento* de las empresas del sector que entran como seguidoras tempranas al mercado, su impacto sobre el *resultado de los nuevos productos* es negativo, no siendo en ninguno de los casos la influencia significativa.

En el caso de la *orientación a los costes*, los resultados obtenidos para las regresiones realizadas con los otros tres constructos de resultados complementarios coinciden con los ya expuestos en el contraste de la hipótesis, es decir, esta táctica tiene una influencia positiva en el resultado de las empresas del sector que entran como seguidoras tempranas al mercado; sin embargo, mientras que esta relación no es significativa para el resultado medido en términos de *crecimiento* y *resultado de los nuevos productos*, la *orientación a los costes* es la variable con mayor poder explicativo en la *rentabilidad*.

Para la táctica competitiva de *orientación a calidad*, los resultados obtenidos para el resto de variables de resultado coinciden en el signo con los expuestos en el contraste de la hipótesis 7e. Sin embargo, esta influencia sólo es significativa en los

resultados de los nuevos productos (p-value=0.039) y, en menor grado, en el crecimiento (p-value=0.082).

Por último, para la táctica competitiva de *orientación a la especialización*, los resultados obtenidos no varían en función de la medida de resultado utilizada, es decir, esta táctica influye de manera negativa, aunque no significativa, en la *rentabilidad*, el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos* de las empresas del sector que entran como seguidoras tempranas al mercado.

Podemos apreciar un resumen de los resultados obtenidos en las distintas regresiones del subgrupo seguidor temprano en la tabla 5.37, en la que se evalúa su adecuación a las hipótesis planteadas.

Tabla 5.37. Resultados de las hipótesis del grupo de seguidores tempranos					
	Rentabilidad	Crecimiento	N. Productos	R. General	H
Capacidades directivas	+	+	+	+	H_{6a}
Capacidades <i>marketing</i>	+	+	+	+	H_{6b}
Capacidades técnicas	+	+	+	+	H_{6c}
Or. <i>Marketing</i>	+	+	+	+	H_{7a}
Or. Mejora	+	+	-	+	H_{7b}
Or. Individuo	+	+	-	+	H_{7c}
Or. Costes	+	+	+	+	H_{7d}
Or. Calidad	+	+	+	+	H_{7e}
Or. Especialización	-	-	-	-	H_{7f}

(1) Signo sin paréntesis: influencia significativa al 95%; (*)significativa al 90%; (n.s): no significativo.

(2) Los signos entre paréntesis hacen referencia a los esperados en las hipótesis cuando difieren de los obtenidos en el análisis de regresión.

2.5. Contraste de las hipótesis relativas al subgrupo de seguidores tardíos

Para el subgrupo seguidor tardío, la ecuación de regresión planteada es la que se muestra a continuación. Al igual que en los casos anteriores, las variables

independientes a incluir son el *tamaño*, como variable de control, las *capacidades* de la empresa y las *tácticas competitivas*

$$Y_{sta} = \beta_1 \text{Tamaño}_{sta} + \beta_2 \text{Cap.Dir}_{sta} + \beta_3 \text{Cap.Mark}_{sta} + \beta_4 \text{Cap.Tec}_{sta} + \beta_5 \text{Or.Mark}_{sta} + \beta_6 \text{Or.Mejor}_{sta} + \beta_7 \text{Or.Indiv}_{sta} + \beta_8 \text{Or.Cost}_{sta} + \beta_9 \text{Or.Cali}_{sta} + \beta_{10} \text{Or.Espe}_{sta} + e_{sta}$$

Y_{sta} : Variable dependiente analizada en la regresión. Esta variable hace referencia a los resultados de la empresa, medidos a partir de los cuatro constructos planteados.

$\beta_1, \dots, \beta_{10}$: Coeficientes de regresión para las distintas variables independientes

Tamaño_{sta} : Logaritmo del número de trabajadores de la empresa

Cap.Dir_{sta} : Capacidades directivas

Cap.Mark_{sta} : Capacidades en *marketing*

Cap.Tec_{sta} : Capacidades técnicas

Or.Mark_{sta} : Táctica de orientación al *marketing*

Or.Mejor_{sta} : Táctica de orientación a la mejora

Or.Indiv_{sta} : Táctica de orientación al individuo

Or.Cost_{sta} : Táctica de orientación a los costes

Or.Cali_{sta} : Táctica de orientación a la calidad

Or.Espe_{sta} : Táctica de orientación a la especialización

Pasamos a analizar el poder explicativo de los modelos parcial, que incluye la variable de control y las capacidades, y general, que incorpora las tácticas competitivas para las diferentes variables de resultados.

En relación con los modelos de regresión correspondientes a la variable de resultado *rentabilidad*, observamos en la tabla 5.38 que los valores del coeficiente de determinación ajustado son reducidos tanto en el modelo parcial como en el general (0.193 y 0.217, respectivamente). Además, estos resultados ponen de manifiesto que la inclusión de las tácticas competitivas aportan un escaso poder explicativo de la varianza de la *rentabilidad*.

Tabla 5.38. Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: Rentabilidad				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.350	0.004	-0.292	0.020
Capacidades directivas	0.116	0.302	0.127	0.328
Capacidades <i>marketing</i>	0.310	0.003	0.211	0.093
Capacidades técnicas	0.313	0.004	0.229	0.076
Or. <i>Marketing</i>			0.096	0.372
Or. Mejora			0.015	0.898
Or. Individuo			0.122	0.330
Or. Costes			0.262	0.031
Or. Calidad			-0.096	0.379
Or. Especialización			0.157	0.146
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.193	3.4909	0.217	3.4458

Por lo que se refiere a los modelos de regresión de la variable *crecimiento*, recogidas en la tabla 5.39, el porcentaje de explicación de la varianza es muy reducido (13.5%), aunque con la inclusión de las tácticas competitivas se produce un cierto aumento.

Tabla 5.39. Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: Crecimiento				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.049	0.704	0.054	0.676
Capacidades directivas	-0.035	0.773	-0.027	0.842
Capacidades <i>marketing</i>	0.250	0.027	0.172	0.192
Capacidades técnicas	0.167	0.151	0.232	0.088
Or. <i>Marketing</i>			0.282	0.014
Or. Mejora			-0.081	0.513
Or. Individuo			0.046	0.726
Or. Costes			0.095	0.451
Or. Calidad			0.150	0.192
Or. Especialización			-0.213	0.061
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.055	3.7901	0.135	3.6366

En cuanto a los modelos de regresión sobre la variable dependiente *resultados de los nuevos productos* -tabla 5.40- apreciamos que, si bien el coeficiente de determinación ajustado es reducido para el modelo 1 (0.141), con la inclusión de las tácticas competitivas se produce un fuerte aumento del mismo en el modelo general (0.325).

Tabla 5.40. Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: Resultado de los nuevos productos				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.233	0.057	-0.239	0.038
Capacidades directivas	0.081	0.478	-0.184	0.125
Capacidades <i>marketing</i>	0.358	0.001	0.170	0.141
Capacidades técnicas	0.321	0.004	-0.003	0.980
Or. <i>Marketing</i>			0.371	0.000
Or. Mejora			0.117	0.281
Or. Individuo			0.464	0.000
Or. Costes			0.223	0.046
Or. Calidad			0.103	0.307
Or. Especialización			0.054	0.583
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.141	3.2450	0.335	2.8564

Como en los subgrupos anteriores, en la tabla 5.41 se exponen los resultados de la regresión realizada con la variable dependiente resultado general, a partir de los cuales se realiza la contrastación de las hipótesis propuestas. Antes de pasar a analizar la aceptación de las hipótesis, debemos señalar que la capacidad explicativa del modelo general para el grupo de seguidores tardíos es menor que para el resto de subgrupos anteriormente analizado (R^2 ajustada=0.174). Además, observamos que la incorporación de las variables correspondientes a las tácticas competitivas, prácticamente no aporta poder explicativo al modelo inicial (0.9%).

Tabla 5.41. Regresión parcial del grupo de seguidores tardíos: Resultado general				
Variables	Modelo 1		Modelo 2: General	
	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.233	0.057	-0.203	0.112
Capacidades directivas	0.081	0.478	0.052	0.697
Capacidades <i>marketing</i>	0.358	0.001	0.262	0.043
Capacidades técnicas	0.321	0.004	0.310	0.021
Or. <i>Marketing</i>			0.186	0.093
Or. Mejora			-0.026	0.829
Or. Individuo			0.195	0.089
Or. Costes			0.214	0.086
Or. Calidad			0.018	0.874
Or. Especialización			-0.005	0.962
	R²corr	Error	R²corr	Error
	0.165	2.8945	0.174	2.8958

Si nos centramos en el modelo general, analizando los resultados obtenidos para las variables de *capacidades*, apreciamos que para los tres tipos de capacidades estudiadas existe una influencia positiva sobre los *resultados generales de la empresa*. Sin embargo, esta influencia sólo es significativa para las *capacidades en marketing y técnicas*. Por tanto, estos resultados no nos permiten aceptar la hipótesis 8a, relativa a las *capacidades directivas*, pero sí las hipótesis 8b y 8c, que indican que las *capacidades en marketing y técnicas* influyen de manera positiva en el resultado general de las empresas del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que entran como seguidoras tardías al mercado.

Pasamos a analizar los resultados obtenidos para las tácticas competitivas. Así, en relación con la *orientación al marketing*, los resultados nos muestran que, de acuerdo con el planteamiento de la hipótesis 9a, esta variable influye positiva y significativamente (al 90%) en los *resultados generales* de las empresas del sector que

entran como seguidoras tardías al mercado, por lo que podemos aceptar la hipótesis señalada.

Por lo que se refiere a la táctica competitiva de *orientación a la mejora*, los resultados muestran que esta táctica tiene una influencia negativa, frente a lo planteado en la hipótesis 9b, aunque no significativa en los resultados de la empresa, de manera que no podemos exponer resultados concluyentes al respecto.

Los resultados obtenidos en relación a la táctica competitiva de *orientación al individuo* coinciden con los planteamientos de la hipótesis 9c, es decir, esta táctica influye positiva y significativamente al 90% en los resultados de las empresas del sector que entran como seguidoras tardías al mercado, por lo que podemos aceptar parcialmente la hipótesis.

De igual forma, para la táctica competitiva de *orientación a los costes*, los resultados obtenidos nos permiten corroborar la hipótesis 9d y afirmar, por tanto, que esta táctica tiene una influencia positiva y significativa (al 90%) en el resultado de las empresas del sector que entran como seguidoras tardías al mercado.

Respecto a la *orientación a la calidad*, la hipótesis planteada establecía la existencia de una influencia positiva de esta táctica en los resultados de las empresas seguidoras tardías. En nuestro caso, los resultados obtenidos muestran una influencia positiva de esta variable en los resultados; sin embargo, se trata de una influencia escasamente significativa, por lo que no podemos establecer resultados concluyentes en relación a la hipótesis 9e.

En cuanto a la táctica competitiva de *orientación a la especialización*, los resultados obtenidos nos muestran que esta táctica tiene una influencia negativa, aunque poco significativa, en los resultados de las empresas del sector que entran como seguidoras tardías al mercado. Por tanto, no podemos definir, de manera contrastada, el signo de la influencia, como se plantea en la hipótesis 9f.

A continuación, en la tabla 5.42, se muestra un resumen de las regresiones realizadas para el subgrupo de seguidores tardíos. De manera que procederemos a analizar las diferencias existentes entre las relaciones encontradas en los modelos de regresión correspondientes a las distintas variables de resultados.

Tabla 5.42. Resumen de regresiones del grupo de seguidores tardíos								
Modelo	Rentabilidad		Crecimiento		Rdo. nuevos productos		Rdo. general	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	-0.292	0.020	0.054	0.676	-0.239	0.038	-0.203	0.112
Cap. Directivas	0.127	0.328	-0.027	0.842	-0.184	0.125	0.052	0.697
Cap. Marketing	0.211	0.093	0.172	0.192	0.170	0.141	0.262	0.043
Cap. Técnicas	0.229	0.076	0.232	0.088	-0.003	0.980	0.310	0.021
Or. Marketing	0.096	0.372	0.282	0.014	0.371	0.000	0.186	0.093
Or. Mejora	0.015	0.898	-0.081	0.513	0.117	0.281	-0.026	0.829
Or. Individuo	0.122	0.330	0.046	0.726	0.464	0.000	0.195	0.089
Or. Costes	0.262	0.031	0.095	0.451	0.223	0.046	0.214	0.086
Or. Calidad	-0.096	0.379	0.150	0.192	0.103	0.307	0.018	0.874
Or. Especializac.	0.157	0.146	-0.213	0.061	0.054	0.583	-0.005	0.962
R ²	0.315		0.243		0.418		0.278	
R ² corregida	0.217		0.135		0.335		0.174	

Al igual que en los casos anteriores, comenzamos analizando las variables de capacidades. En relación a las *capacidades directivas*, los resultados obtenidos varían en función de la variable dependiente incluida en la regresión. Así, estas capacidades influyen positivamente sobre la *rentabilidad* y el *resultado general*, pero negativamente en el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos*. Sin embargo, en ninguno de los casos esta influencia es significativa, por lo que no podemos establecer resultados concluyentes al respecto.

Respecto a las *capacidades en marketing*, los resultados obtenidos no varían en función de la variable dependiente, es decir, en todos los casos se plantea la influencia positiva de esta variable en los resultados de la empresa. Sin embargo, esta influencia sólo es significativa (al 90%) en el caso de la *rentabilidad*, además del *resultado general* (al 95%).

En cuanto a las *capacidades técnicas*, se observa una influencia positiva y significativa (al 90%) de esta variable en la *rentabilidad* y el *crecimiento* de la empresa, pero no en el *resultado de los nuevos productos*, ya que en este caso la influencia es negativa y no significativa. A partir de estos datos podemos establecer que las *capacidades técnicas* influyen positivamente en la *rentabilidad* y el *crecimiento* de las empresas del sector que entran como seguidoras tardías al mercado, aunque de manera menos significativa que en el caso del *resultado general*.

Si pasamos a comparar los resultados obtenidos en las tácticas competitivas, nos encontramos que para la *orientación al marketing*, los resultados coinciden con los obtenidos en la regresión planteada con el resultado general, es decir, podemos establecer que esta variable influye positiva y significativamente, en el *crecimiento* (al 95%) y el *resultado de los nuevos productos* (al 99%) de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado. En el caso de la *rentabilidad* esta influencia no es significativa, por lo que no podemos establecer de manera concluyente la existencia de una influencia.

En la táctica de *orientación a la mejora* los resultados obtenidos varían en función de la variable de resultado incluida en la regresión. Así, esta táctica afecta positivamente a la *rentabilidad* y el *resultado de los nuevos productos* pero negativamente en el *crecimiento*. Como en ninguno de los casos esta influencia es significativa, como en la regresión de los *resultados generales*, no podemos demostrar que existe una influencia de esta táctica sobre los resultados de las empresas del sector que entran como seguidoras tardías al mercado.

Para la táctica de *orientación al individuo*, los resultados se mantienen al cambiar la variable de resultado analizada. En este caso los resultados muestran que esta táctica incide positivamente en todas las variables de resultado. Sin embargo, esta influencia sólo es significativa sobre el *resultado de los nuevos productos* (p-value=0,000).

Los resultados obtenidos para la táctica de *orientación a los costes* también coinciden en todas las regresiones realizadas para este subgrupo. Así, esta táctica tiene una influencia positiva en los resultados de las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado, siendo únicamente no significativa sobre el *crecimiento*.

En el caso de la *orientación a la calidad*, los resultados varían en función de la variable dependiente incluida en la regresión. Así, nos encontramos que esta táctica influye negativamente sobre la *rentabilidad* y positivamente sobre el *crecimiento* y el *resultado de los nuevos productos* de las empresas del sector, no siendo en ningún caso una influencia significativa, por lo que no podemos establecer resultados concluyentes al respecto.

Finalmente, en relación a la táctica de *orientación a la especialización*, también nos encontramos con resultados diferentes en función de la variable dependiente analizada. Así, los datos muestran que esta táctica influye positiva, aunque no significativamente, en la *rentabilidad* y el *resultado de los nuevos productos* de estas empresas, y negativa y significativamente al 90% sobre el *crecimiento*.

En la tabla 5.43 se expone un resumen de los resultados de las regresiones realizadas para las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado en relación con las hipótesis planteadas.

Tabla 5.43. Resultados de las hipótesis del grupo de seguidores tardíos

	Rentabilidad	Crecimiento	N. Productos	R. General	H
Capacidades directivas	+(n.s)	- (+) (n.s)	- (+) (n.s)	+ (n.s)	H_{8a}
Capacidades <i>marketing</i>	+ (*)	+ (n.s)	+ (n.s)	+	H_{8b}
Capacidades técnicas	+ (*)	+ (*)	- (+) (n.s)	+	H_{8c}
Or. <i>Marketing</i>	+ (n.s)	+	+	+ (*)	H_{9a}
Or. Mejora	+ (n.s)	- (+) (n.s)	+ (n.s)	- (+) (n.s)	H_{9b}
Or. Individuo	+ (n.s)	+ (n.s)	+	+ (*)	H_{9c}
Or. Costes	+	+ (n.s)	+	+ (*)	H_{9d}
Or. Calidad	- (+) (n.s)	+ (n.s)	+ (n.s)	+(n.s)	H_{9e}
Or. Especialización	+ (?) (n.s)	- (?) (*)	+ (?) (n.s)	- (?) (n.s)	H_{9f}

(1) Signo sin paréntesis: influencia significativa al 95%; (*)significativa al 90%; (n.s): no significativo.

(2) Los signos entre paréntesis hacen referencia a los esperados en las hipótesis cuando difieren de los obtenidos en el análisis de regresión.

2.6. Diferencias en el efecto de las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado en función del momento de entrada

Para contrastar la hipótesis H_{10} procedimos a la realización del Test de Chow. Este test se utiliza, como señalamos en el capítulo anterior, para comprobar que los valores de los parámetros del modelo no permanecen constantes para toda la muestra. Concretamente, lo que pretendemos es comprobar la posible existencia de diferencias estructurales en las regresiones de los *resultados generales* para los tres subgrupos delimitados.

A continuación, analizamos los resultados obtenidos en la realización del Test de Chow entre pares de grupos -pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos-. Así, en primer lugar, en la tabla 5.44, recogemos los resultados para la comparación entre los subgrupos de *pioneros* y *seguidores tempranos*.

Tabla 5.44. Test de Chow: Subgrupos pionero y seguidor temprano		
Variables de resultado	F calculado	F tablas
Rentabilidad	0.70	1.85
Crecimiento	1.62	1.85
Nuevos productos	1.44	1.85
Rdo. General	1.48	1.85

Los resultados obtenidos muestran que en todas las medidas de resultados el valor de $F_{\text{calculado}}$ es menor que el valor de F_{tablas} , por lo que no podemos rechazar la hipótesis nula de estabilidad paramétrica entre los subgrupos de *pioneros* y de *seguidores tempranos*. Por tanto, no podemos concluir que existen diferencias en la influencia de las variables para ambos subgrupos.

En la tabla 5.45 se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Test de Chow entre los subgrupos *pionero* y *seguidor tardío*.

Tabla 5.45. Test de Chow: Subgrupos pionero y seguidor tardío		
Variables de resultado	F calculado	F tablas
Rentabilidad	1.88	1.86
Crecimiento	2.06	1.86
Nuevos productos	3.01	1.86
Rdo. General	2.39	1.86

Como podemos observar, en este caso para todas las variables de resultado valores de $F_{\text{calculado}}$, son superiores a los de F_{tablas} , por lo que no podemos aceptar la hipótesis nula de estabilidad paramétrica entre los subgrupos pionero y seguidor tardío. Podemos establecer, por tanto, que no existe estabilidad paramétrica entre ambos subgrupos, es decir, que existen diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas entre los *pioneros* y los *seguidores tardíos*. Comprobamos que esta diferencia

entre los valores calculados y en las tablas, es más relevante para los modelos de regresión de los *resultados de los nuevos productos* y el *resultado general*.

Finalmente, en la tabla 5.46 mostramos los resultados obtenidos en la aplicación del Test de Chow a los subgrupos de *seguidores tempranos* y *seguidores tardíos*.

Tabla 5.46. Test de Chow: Subgrupos seguidor temprano y seguidor tardío		
Variables de resultado	F calculado	F tablas
Rentabilidad	0.95	1.84
Crecimiento	0.81	1.84
Nuevos productos	2.62	1.84
Rdo. General	0.89	1.84

En este caso nos encontramos que, salvo para la variable de *resultado de los nuevos productos*, para la que el valor $F_{\text{calculado}}$ supera al valor F_{tablas} y, por tanto, podríamos rechazar la hipótesis nula de estabilidad paramétrica, en las otras tres variables de resultado los valores de $F_{\text{calculado}}$ son muy inferiores a los de F_{tablas} , por lo que no se podría rechazar la hipótesis nula.

A partir de la aplicación del Test de Chow entre pares de grupos, observamos que no existen diferencias estructurales significativas entre las regresiones planteadas para los subgrupos de *pioneros* y *seguidores tempranos*¹⁷, ni tampoco entre los grupos de *seguidores tempranos* y *seguidores tardíos*¹⁸. En cambio, si son significativamente

¹⁷ Para las regresiones realizadas con la variable de resultado crecimiento para los subgrupos pionero y seguidor temprano, los resultados obtenidos en el Test de Chow muestran que el valor $F_{\text{calculado}}$ está muy próximo al valor F_{tablas} , es decir, que para esta variable de resultado la hipótesis de estabilidad paramétrica está próxima a ser rechazada.

¹⁸ Para las regresiones realizadas con la variable resultado en nuevos productos para los subgrupos seguidor temprano y seguidor tardío, los resultados obtenidos en el Test de Chow muestran que el valor $F_{\text{calculado}}$ supera al valor F_{tablas} , es decir, que para esta variable de resultado podemos rechazar la hipótesis de estabilidad paramétrica, y afirmar que ambas regresiones son significativamente diferentes.

diferentes las ecuaciones de regresión de los grupos de pioneros y de los seguidores tardíos. Podemos concluir, por tanto, que la hipótesis 10 se corrobora parcialmente.

Podemos destacar el hecho de que la estructura de las regresiones del subgrupo de *seguidores tempranos* no sea significativamente diferente a la de los *pioneros* o los *seguidores tardíos* y, en cambio, estos últimos si sean diferentes. Esto nos lleva a considerar que, efectivamente, el grupo de *seguidores tempranos* comparte características estructurales en la explicación de los resultados con los dos grupos extremos (*pioneros* y *seguidores tardíos*), aunque tiene, a su vez, peculiaridades que no comparte con ninguno de ellos, razón por la cual se justifica que se realice el estudio del mismo de manera separada.

De manera que, como hemos señalado, podemos aceptar parcialmente la hipótesis H_{10} y establecer que existen diferencias significativas en el efecto de las *capacidades* y las *tácticas competitivas* entre *pioneros* y *seguidores tardíos*, mientras que estas diferencias no se comprueban entre estos subgrupos y el de *seguidores tempranos*.

Para profundizar sobre las diferencias entre las estructuras de las ecuaciones de los subgrupos, procedemos a contrastar las hipótesis H_{10a} , H_{10b} y H_{10c} , volviendo a los resultados recogidos en las tablas 5.30, 5.36 y 5.42, en las que se recogen los resultados obtenidos en las regresiones realizadas para cada uno de los subgrupos. En primer lugar, para el subgrupo *pionero* -ver tabla 5.30- nos encontramos que, a pesar de que la influencia de todas las capacidades en el resultado de estas empresas es positiva, son las *capacidades en marketing* las que tienen una mayor influencia sobre el resultado, siendo la variable con un mayor coeficiente β (0.536) del conjunto de la regresión. Por tanto podemos aceptar la hipótesis H_{10a} que establece que en las empresas pioneras, las *capacidades en marketing* son las que más influyen en el resultado.

En el caso del subgrupo *seguidor temprano*, como se recoge en la tabla 5.36, los resultados obtenidos en el análisis de regresión realizado en este subgrupo muestran que, a pesar de que igual que en el caso anterior, todas las capacidades influyen

positivamente en el resultado, son las *capacidades directivas* las que tienen una mayor influencia, siendo también la variable que presenta un mayor coeficiente β (0.303) en el conjunto de la regresión. Por tanto, aceptamos H_{10b} y establecemos que en las empresas que entran como *seguidoras tempranas* al mercado, las *capacidades directivas* son las que más influyen en el resultado.

En relación con las empresas que entran como *seguidoras tardías* al mercado, los resultados obtenidos en el análisis de regresión para este subgrupo, que se recogen en la tabla 5.42, muestran que, al igual que en los casos anteriores, todas las variables de capacidades presentan una influencia positiva en los resultados. Sin embargo, son las *capacidades técnicas* las que tienen una influencia superior al resto, siendo en este caso, la variable que presenta un mayor coeficiente β (0.310) en el conjunto de la regresión. Esto nos permite aceptar la hipótesis H_{10c} y afirmar que para las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado, las capacidades técnicas son las que más influyen en el resultado de estas empresas.

Pasamos, a continuación, a comentar los resultados del contraste de las hipótesis H_{10d} , H_{10e} y H_{10f} relativas a las tácticas competitivas. De nuevo, para proceder al contraste de estas hipótesis tenemos que analizar los resultados obtenidos en los análisis de regresión efectuados a los tres subgrupos, esto es, *pioneros*, *seguidores tempranos* y *seguidores tardíos*. En estas hipótesis se establecía la mayor relevancia explicativa en los resultados de unas tácticas competitivas sobre otras, en función del momento de entrada.

Si analizamos la influencia de las *tácticas competitivas* en el subgrupo de los *pioneros*, en la tabla 5.30, podemos comprobar como son las tácticas de *orientación a costes* (0.383) y *orientación a calidad* (0.169), las que tienen una mayor influencia positiva en el resultado del conjunto de las tácticas para las empresas que entran como pioneras al mercado. Esto nos permite aceptar la hipótesis H_{10d} y establecer, por tanto, que en las empresas pioneras, las orientaciones a costes y calidad son las que más influyen en el resultado.

Del mismo modo, para el caso del subgrupo *de seguidores tempranos* -ver tabla 5.36-, al analizar los datos obtenidos en el análisis de regresión correspondiente nos encontramos que las *tácticas competitivas* que tienen una mayor influencia positiva en los resultados son la *orientación a los costes* (0.197) y la *orientación al marketing* (0.190). De manera que podemos aceptar la hipótesis H_{10e} y afirmar, por tanto que, en las empresas *seguidoras tempranas*, las *orientaciones a costes y marketing* son las que más influyen en el resultado.

Por último, si analizamos la influencia de las tácticas competitivas en el resultado de las empresas que entran como *seguidoras tardías* al mercado, los resultados nos muestran, que son las tácticas de *orientación a costes* (0.214) y al *individuo* (0.195), las que tienen una mayor influencia, del conjunto de las tácticas, sobre el resultado de estas empresas. Por tanto, podemos aceptar la hipótesis H_{10e} .

Por tanto, podemos afirmar que con el contraste de estas hipótesis se consigue el tercer objetivo planteado en el trabajo, es decir, conseguimos comprobar que existen diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados entre las empresas, en función del momento de entrada.

En las tablas 5.47 y 5.48 se muestran, de manera resumida, los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis H_{10a} , H_{10b} , H_{10c} , H_{10d} , H_{10e} , H_{10f} .

Tabla 5.47: Resultados de hipótesis: diferencias en la influencia de capacidades				
	Cap. Directivas	Cap. Marketing	Cap. Técnicas	H
Pioneros		+		H_{10a}
S. Temprano	+			H_{10b}
S. Tardío			+	H_{10c}

Tabla 5.48: Resultados de hipótesis: diferencias en la influencia de tácticas							
	Or. <i>Marketing</i>	Or. Mejora	Or. Individuo	Or. Costes	Or. Calidad	Or. Especializ.	<i>H</i>
Pionero				+	+		<i>H_{10d}</i>
S. Temprano	+			+			<i>H_{10e}</i>
S. Tardío			+	+			<i>H_{10f}</i>

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS Y APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Finalizamos el trabajo de la Tesis Doctoral con la presentación de las principales conclusiones obtenidas a partir de la realización de la misma, y la exposición de las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación futuras.

La primera de las conclusiones que podemos extraer a partir de la realización de la presente investigación, es que se han conseguido los objetivos que nos habíamos propuesto al inicio de la misma. Con el desarrollo de este trabajo hemos alcanzado el objetivo central de la investigación, que consistía en:

Analizar la incidencia del momento de entrada en los resultados de las empresas y determinar si, en función del momento de entrada en el mercado, existen diferencias relevantes en la influencia de los recursos y capacidades, y las tácticas competitivas en los resultados.

A este respecto, con el desarrollo de esta Tesis Doctoral hemos avanzado sobre una línea de investigación planteada por diferentes autores (Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998; Shepherd y Shanley, 1998), sobre la que existen una gran cantidad de trabajos teóricos aunque escasas contribuciones empíricas. En este sentido, los trabajos realizados previamente postulaban la necesidad de analizar la influencia del momento de entrada en el resultado incluyendo también otras variables cuya influencia ha sido destacada en anteriores investigaciones, como son las capacidades de la empresa (Lieberman y Montgomery, 1998) y las tácticas competitivas (Covin et al., 2000). Asimismo, con este trabajo hemos conseguido superar diversas limitaciones metodológicas establecidas en los trabajos previos.

Más concretamente, podemos afirmar que hemos conseguido los tres subobjetivos planteados. El primero de ellos consistía en:

Realizar una revisión de las principales aportaciones teóricas y empíricas de la literatura al estudio de la estrategia del momento de entrada en el mercado, que nos permita delimitar conceptualmente “la estrategia del momento de entrada” y analizar las principales implicaciones del momento de entrada en una serie de factores determinantes del resultado empresarial.

La revisión de la literatura realizada nos ha permitido observar que numerosos trabajos han detectado ventajas competitivas como consecuencia de la entrada temprana en el mercado (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Karakaya y Kobu, 1994). Estas ventajas se concretan en la obtención de ventajas en costes, un mejor acceso a recursos clave y canales de distribución, la posibilidad de influir en el sistema de preferencias de los consumidores, etc. Sin embargo, también hemos encontrado diversos trabajos que establecen que los primeros en entrar al mercado tienen desventajas como consecuencia de su entrada previa (Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996; Clement et al., 1998), que serían, entre otras, el efecto *free-rider* o las posibles dificultades para adaptarse a cambios en la demanda o en la tecnología. En cualquier caso, consideramos que los resultados obtenidos en uno u otro sentido han venido tradicionalmente condicionados por determinadas limitaciones metodológicas identificadas en la literatura y que podrían cuestionar, en parte, los resultados obtenidos.

El estudio de las contribuciones de diferentes autores sobre los pioneros y los seguidores, también nos ha permitido delimitar conceptualmente la dimensión central de nuestra investigación. En este sentido, frente a los trabajos que analizan a los pioneros o seguidores de producto o proceso, hemos considerado adecuado seguir el criterio propuesto por Lieberman y Montgomery (1998), y hemos abordado el momento de entrada en el mercado, es decir el momento en el que una empresa introduce un nuevo producto en un mercado. Por otro lado, para evitar el sesgo derivado de la diferenciación simplificada entre pionero y seguidor, de acuerdo con el planteamiento de Covin et al., (2000:194-195), nos hemos aproximado a la consideración del momento de entrada como una posición estratégica global, situada en un continuo a lo largo del cual se pueden diferenciar diversos niveles de la actividad pionera o seguidora.

Siguiendo este enfoque consideramos que el momento de entrada lo podemos definir entre los extremos de la posición pionera, referida a la introducción de un producto en el mercado antes que ninguna otra empresa, y el seguidor tardío, que se incorpora muy tarde en el estado de evolución de una industria. En cualquier caso, para profundizar en las implicaciones de la estrategia del momento de entrada en los resultados, hemos delimitado tres figuras diferenciadas, que son el pionero, el seguidor temprano y el seguidor tardío.

A partir del análisis de las principales aportaciones al estudio del momento de entrada desde los enfoques de la Economía Industrial, La Perspectiva de la Estrategia Competitiva, la Teoría de Recursos y Capacidades y el *Marketing*, hemos podido estudiar los factores vinculados a los resultados de la empresa en los que puede tener fuertes implicaciones el momento de entrada. En este sentido, partiendo de la investigación desde el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Perspectiva de la Estrategia Competitiva, nos hemos centrado en dos factores básicos: las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas adoptadas.

Como ya hemos mencionado anteriormente, en la literatura nos podemos encontrar resultados opuestos respecto a la influencia del momento de entrada en los resultados de las empresas. La distinta naturaleza de los resultados obtenidos así como las limitaciones metodológicas planteadas, nos llevaron a plantear el segundo objetivo de la investigación, que consistía en:

Determinar el poder explicativo del momento de entrada en los resultados de las empresas.

Para la consecución de este objetivo se planteó una hipótesis básica del trabajo, en la que se establece que la prontitud de la entrada influye de manera positiva en los resultados. Para su contrastación se ha realizado un análisis de regresión al conjunto de las empresas de la muestra, en el que la variable dependiente era el resultado de las empresas y las variables independientes fueron el tamaño como variable de control, el momento de entrada, las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas. Los

resultados obtenidos muestran que el momento de entrada influye de manera positiva y significativa en los resultados de las empresas, medidos estos tanto en términos de rentabilidad, crecimiento, resultado en nuevos productos y resultado general, por lo que podemos concluir que *a medida que aumenta la prontitud de la entrada en el mercado, aumentan los resultados obtenidos por las empresas.*

Como hemos apuntado, en este análisis de regresión fueron incluidas también otras variables que en la literatura han sido identificadas como particularmente influyentes en el resultado de las empresas, como son las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas. Con respecto a la influencia de las mismas, los resultados nos permiten concluir, que los tres tipos de capacidades analizadas –directivas, de *marketing* y técnicas- influyen de manera positiva en los resultados, y que son las tácticas competitivas de orientación al *marketing* y a los costes las que tienen una mayor influencia en los resultados de estas empresas.

Por último, hemos alcanzado el tercer objetivo de esta Tesis Doctoral, planteado en los siguientes términos:

Contrastar si existen diferencias relevantes entre los pioneros, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos, en la influencia de los recursos y capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas

Para la consecución de este objetivo hemos planteado distintas hipótesis respecto a la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de cada grupo. Para contrastar dichas hipótesis, en primer lugar hemos procedido a dividir la muestra en tres grupos en función del momento de entrada, de manera que se establecieron los grupos pionero, seguidor temprano y seguidor tardío. Para cada uno de éstos se realizó un análisis de regresión en el que las variables independientes incluidas fueron el tamaño, como variable de control, las capacidades de la empresa y las tácticas competitivas. De manera que para cada uno de los grupos pudimos establecer cuales eran las capacidades y las tácticas competitivas que más influían en los resultados.

Así, los resultados nos permiten establecer que para las empresas pioneras, es decir, las que entran al mercado en primer lugar, se establece que son las capacidades en *marketing* y las tácticas competitivas de orientación a los costes y la calidad las que más influyen en los resultados. Para las empresas que entran al mercado después del pionero, es decir las seguidoras tempranas, las capacidades con más influencia en los resultados son las directivas, y las tácticas competitivas con una mayor influencia son la orientación a los costes y al *marketing*. Finalmente, para las empresas que entran como seguidoras tardías al mercado, son las capacidades técnicas y, entre las tácticas, las orientaciones a costes y al individuo las que tienen una mayor influencia en los resultados.

Como podemos observar, la orientación a los costes presenta siempre una influencia positiva, además bastante relevante, en los resultados de las empresas, sea cual sea el momento de entrada al mercado. Esto se explica debido a que, tal y como expone Hambrick (1981), no es correcto afirmar que todas las tácticas son igualmente viables en una industria, y en el caso del sector objeto de estudio, podemos concluir que, de acuerdo con De Castro y Christman (1995), se pone de manifiesto la necesidad de compatibilizar la táctica de orientación a costes con otras tácticas competitivas de orientación a la diferenciación vía calidad, *marketing* o individuo.

Por tanto, podemos concluir que, efectivamente, existen diferencias en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas sobre el resultado en función del momento de entrada. De manera que el estudio de la influencia del momento de entrada al mercado es importante, no sólo porque se demuestra que, tal como hemos expuesto anteriormente, afecta a los resultados, sino porque condiciona qué tipo de capacidades y orientaciones competitivas son más adecuadas para las empresas en función del momento en el que hayan entrado al mercado.

Por último, y con objeto de comprobar que la estructura de las regresiones para cada uno de los grupos era diferente, procedimos a la realización del Test de Chow entre los tres grupos identificados. Los resultados obtenidos nos muestran que existen diferencias significativas principalmente entre los grupos pionero y seguidor tardío,

pero que estas diferencias no se establecen con el grupo de las empresas seguidoras tempranas. Con lo cual se puede establecer que el grupo de las empresas seguidoras tempranas presenta similitudes en la estructura de sus regresiones, tanto con los pioneros como con los seguidores tardíos, aunque no es asimilable a ninguno de ellos.

A partir de los resultados de la investigación realizada podemos destacar una serie de conclusiones generales:

- La variable *momento de entrada* aparece como fuertemente explicativa del resultado de las empresas. Así, en la regresión planteada sobre la muestra general, esta variable presenta un alto potencial explicativo del resultado para todas las medidas utilizadas, especialmente para el resultado en nuevos productos, siendo en este caso la variable que más contribuye a explicar el resultado.
- Se justifica el interés del estudio con la *división de la muestra en tres grupos* en función del momento de entrada al mercado, ya que existen diferencias estructurales relevantes en los factores que determinan los resultados de cada uno de los grupos. Aparecen diferencias más significativas entre los pioneros y los seguidores tardíos, si bien ambos grupos también muestran diferencias relevantes con los seguidores tempranos.
- Es necesario subrayar la *relevancia de las capacidades* como principales variables explicativas de los resultados de los diferentes grupos analizados, siendo su influencia en el resultado superior en la mayoría de los casos al de las tácticas competitivas. De manera que se justifica el desarrollo de un modelo parcial en cada caso para *analizar el valor explicativo de cada grupo de variables*. Así, los resultados obtenidos refuerzan los planteamientos de la Teoría de Recursos y Capacidades, destacando la relevancia de determinados recursos y capacidades en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993).

- Destacamos también la *incidencia de diferentes tipos de capacidades para cada grupo de entrada*. Esto se relaciona, de acuerdo con lo señalado por Makadok (1998), con la relevancia de las barreras de posición de recursos y capacidades como argumento para justificar la sostibilidad de ventajas de entrar el primero. De manera que en función del momento de entrada de la empresa en el mercado, diferirán las capacidades que tendrán una mayor influencia en sus resultados, como indican Lieberman y Montgomery (1998) y Wiklund y Shepherd (2003). Así, mientras que para las empresas pioneras son las capacidades en *marketing* las que tienen una mayor influencia en los resultados, en el caso de los seguidores tempranos son las capacidades directivas y para los seguidores tardíos las capacidades técnicas las que tienen una mayor influencia.
- Resulta importante señalar la relevancia de la influencia de la táctica de *orientación a los costes*, en la mayoría de las medidas de resultado analizadas, especialmente en términos de rentabilidad, tanto en el modelo general como en los parciales. Lo cual pone de manifiesto la necesidad de compatibilizar diversas tácticas vinculadas a procesos de diferenciación y segmentación con el esfuerzo en la reducción de costes.
- Podemos resaltar el *mayor poder explicativo* de los resultados que, en general, poseen las capacidades y las tácticas analizadas para los pioneros, que para los seguidores tempranos, y de estos en relación a los seguidores tardíos. Existe, por tanto, una mayor ambigüedad explicativa y una mayor dificultad para determinar en este último grupo los factores que inciden en sus resultados.
- También es conveniente indicar la existencia de diferencias relevantes en el poder explicativo de los diferentes factores en *función de la medida de resultado* analizada. Desde este punto de vista se refuerza la conveniencia de

extender el análisis de regresión a diferentes medidas de resultados, ya que permiten profundizar en los factores que inciden en cada una de ellas por separado. De este modo se amplía el análisis tradicional que, en la mayor parte de los estudios realizados, incluye como única medida de resultado la cuota de mercado (Robinson, 1990; Clement et al., 1998).

- Resulta significativa *la escasa relevancia del tamaño* de la empresa en la mayor parte de las regresiones planteadas. Solamente se aprecia una influencia significativa en los resultados de los seguidores tardíos y en sentido negativo. Lo cual muestra que en el grupo de las empresas que entran más tarde al mercado, son las empresas más pequeñas las que obtienen mayores resultados. Una posible explicación a la escasa relevancia del tamaño en los resultados obtenidos, es que la muestra se encuentra sesgada hacia las empresas de mayor tamaño, posiblemente, por la mayor predisposición por parte de estas, a participar en estudios de este tipo.

Consideramos que con esta investigación hemos *contribuido a la superación de diversas limitaciones metodológicas* planteadas en la literatura sobre anteriores trabajos. En este sentido podemos destacar las siguientes aportaciones:

- En este trabajo hemos realizado una delimitación de la figura del pionero, centrando el mismo en el estudio del *momento de entrada en el mercado*. Para esto hemos seguido las recomendaciones de diferentes autores (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998), atendiendo al pionero de mercado y diferenciándolo de otras figuras (pionero de producto o pionero en proceso), que se pueden confundir con el mismo y generar ambigüedades en los resultados obtenidos.
- Por otra parte, para medir la influencia del momento de entrada en el mercado, hemos considerado el mismo como un *continuo* que se extiende

desde el pionero del mercado hasta el seguidor tardío, siguiendo los planteamientos de Shepherd y Shanley (1998) y Covin et al., (2000). Para ello, frente a la utilización de medidas de *autodefinición*, como las planteadas en la base PIMS, hemos utilizado una escala *Likert* planteada por Covin et al., (2000) que, aunque mantiene un sesgo derivado de una valoración subjetiva del momento de entrada en el mercado, elimina la tendencia a la autoexclusión de la autclasificación como seguidor tardío. También hay que valorar la inclusión de la figura intermedia del seguidor temprano, ante la relevancia atribuida al mismo por determinados autores (Golder y Tellis, 1993; Robinson y Chiang, 2002). Ya que en numerosos estudios se ha diferenciado únicamente entre pioneros y seguidores, sin establecer distinciones entre estos últimos.

- Otra aportación del trabajo, es que para la realización del análisis empírico hemos elegido un *sector con un fuerte grado de crecimiento, dinámico y hostil*, para poder así contrastar la importancia del momento de entrada en los resultados. Así, frente a las limitaciones de numerosos trabajos que han detectado ventajas de entrar los primeros en el mercado en sectores maduros, tradicionalmente ventajosos para las empresas pioneras (Lieberman y Montgomery, 1998), hemos indagado en un tipo de sector en el que estaban más cuestionadas las posibles ventajas de la estrategia pionera, por ser estas más fácilmente erosionables y por el riesgo que conlleva. Es necesario destacar también el interés de un *período de fuerte incertidumbre* tecnológica y de mercado en el sector, en el que cobra especial interés la decisión del momento de entrada, ya que ambos factores de incertidumbre son planteados en la literatura como limitadores de las ventajas del primer entrante (Shepherd y Shanley, 1998).
- También es conveniente destacar la *elevada representatividad* de la muestra, superior a gran parte de los trabajos realizados, lo cual nos permite generalizar los resultados al conjunto de la población objeto de

estudio. Asimismo, podemos considerar adecuada la delimitación del sector que, aunque incorpora diferentes ramas de actividad, mantiene una *cierta homogeneidad* en la valoración del entorno.

- Una de las limitaciones metodológicas que se han conseguido superar con la realización de este trabajo es la referente a la utilización exclusiva de la cuota de mercado como única variable de resultado para medir las ventajas de los pioneros (Vanderwerf y Mahon, 1997). La inclusión de escalas para aproximarnos a *diferentes medidas de resultados* (rentabilidad, crecimiento, resultados de nuevos productos y resultado general), nos ha permitido profundizar en la influencia del momento de entrada en las distintas variables de resultados. Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto diferencias relevantes en función de la variable de resultado utilizada.
- También podemos destacar como aportación del trabajo el realizar una *aproximación a la sostenibilidad de los resultados*, como proponen Spanos y Lioukas (2001), a través de la ampliación del horizonte temporal de medida de los mismos a tres años. Asimismo, consideramos que el criterio de incluir para cada variable de resultado el producto del *grado de importancia y el grado de satisfacción con el mismo*, de acuerdo con los planteamientos de Gupta y Govindarajan (1984), refleja adecuadamente los resultados de la empresa.
- Finalmente, frente a las críticas derivadas de centrar los trabajos únicamente en el estudio del efecto directo de la estrategia pionera en los resultados, en la presente Tesis Doctoral se profundiza en las diferencias existentes en la influencia de las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados *en función del momento de entrada* de las empresas en el mercado (pioneros, seguidores tempranos y seguidores tardíos), así como en las diferencias estructurales de las regresiones lineales

correspondientes a *cada grupo*. El estudio de *regresiones parciales* diferenciadas para cada grupo aporta una profundización en las variables específicas, relacionadas con las capacidades y las tácticas competitivas, que afectan a los resultados de las empresas que introducen sus productos en diferentes momentos del tiempo.

En resumen, podemos concluir que con la realización del presente estudio hemos avanzado sobre diversos aspectos escasamente tratados, a la vez que ampliamente demandados por la literatura, sobre el momento de entrada al mercado. Por un lado, hemos realizado una profunda revisión de las aportaciones más relevantes realizadas al estudio del momento de entrada en el mercado. Además, con este trabajo hemos conseguido superar, en la medida de lo posible, algunas de las limitaciones metodológicas planteadas en estudios previos (Golder y Tellis, 1996; Clement et al., 1998; Lieberman y Montgomery, 1998). Finalmente, consideramos necesario resaltar la importancia de los resultados obtenidos en el estudio empírico, que nos ha permitido dar respuesta a diversas cuestiones relevantes relacionadas con el momento de entrada en el mercado.

2. LIMITACIONES DEL TRABAJO

En la realización del presente trabajo debemos asumir una serie de limitaciones que pueden afectar, en parte, a la extensión de los resultados obtenidos.

La primera de las limitaciones del trabajo que consideramos preciso señalar es su *enfoque estático*, al tratarse de un estudio transversal, y no longitudinal. Sin embargo, consideramos que, ante la profundidad de la información que hemos necesitado para abordar los objetivos de la investigación, resulta excesivamente compleja la realización de un estudio de carácter longitudinal. En cualquier caso, consideramos que el enfoque estático del trabajo nos permite responder de manera adecuada a los objetivos planteados.

Por otra parte, a pesar de los esfuerzos desarrollados en las fases de validación de los datos y los constructos para asegurar la calidad de los mismos, el potencial de *sesgos* no puede ser excluido. En cualquier caso, el amplio trabajo realizado para seleccionar las unidades de medida a incluir en el estudio nos garantiza, en la medida de lo posible, la validez de las mismas.

Lo cierto, es que las *percepciones de los directivos* respecto a los aspectos centrales de este estudio no tendrían necesariamente que coincidir de manera exacta con la realidad objetiva, lo cual podría llevar a posibles sesgos en los resultados obtenidos. En primer lugar, los sesgos podrían aparecer a partir de la tendencia implícita de los encuestados a racionalizar el comportamiento de sus empresas, basándose en los conocimientos poseídos sobre lo que constituye una forma de dirección efectiva. En segundo lugar, la visión subjetiva de los encuestados acerca de los límites de la competencia y del mercado, tanto a nivel sectorial como geográfico, podría afectar la seguridad de las comparaciones con sus rivales respecto a las capacidades de las empresas, las tácticas competitivas y el resultado. Sin embargo, en esta línea de razonamiento podemos argumentar que las percepciones de los directivos conforman el comportamiento y son más críticas en la realización de la estrategia y en el resultado de la empresa que algunos indicadores objetivos. En nuestro caso, de acuerdo con los planteamientos de Spanos y Lioukas (2001), consideramos que las percepciones directivas conforman de manera muy importante la extensión del comportamiento estratégico de la empresa. En este sentido, se justifica el uso de estas medidas subjetivas de resultado.

También podemos extender estos argumentos a la *medida subjetiva del momento de entrada* al mercado, lo cual podría considerarse como una limitación del trabajo. En este caso, además de lo señalado anteriormente sobre el valor de las percepciones directivas en relación al comportamiento de la empresa, también consideramos que nuestra aproximación al momento de entrada como una posición estratégica global, situada en un continuo a lo largo del cual se pueden diferenciar diversos niveles de la actividad pionera o seguidora, siguiendo los planteamientos y medidas propuestas por

Covin et al., (2000), contribuye a disminuir el sesgo de autoclasificación propio de los estudios realizados con la base de datos PIMS.

Otra posible limitación del trabajo sería el *reducido poder explicativo* de algunos de los modelos de regresión analizados, especialmente en determinadas variables de resultados para los seguidores tardíos, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir profundizando en los factores determinantes del resultado en función del momento de entrada de las empresas al mercado.

Por otra parte, no se afrontan los posibles sesgos derivados de la *no inclusión de las empresas que no sobreviven* en la población objeto de estudio, como recomiendan Golder y Tellis (1993). Sin embargo, además de reconocer las dificultades de incorporar estas empresas en un estudio empírico, nos apoyamos en los resultados obtenidos por Vanderwerf y Mahon (1997), que señalan que no se detectan sesgos relevantes derivados de la no inclusión de las empresas no supervivientes.

3. ORIENTACIÓN DE NUEVAS INVESTIGACIONES

La exposición de las conclusiones del trabajo nos conduce a establecer una serie de propuestas para posteriores trabajos. Una posible línea de investigación, a partir de la realización del presente estudio, sería la ampliación del mismo a otros sectores de actividad industrial, así como a empresas del sector servicios, de manera que se pueda realizar una comparación entre los resultados obtenidos entre distintos sectores, y poder así analizar, de acuerdo con los planteamientos de Song et al., (1999), cómo moderan las características del sector la influencia del momento de entrada en los resultados

Asimismo, sería conveniente plantear la realización de un estudio empírico para analizar los factores que condicionan el momento de entrada de las empresas al mercado, ya que el mismo complementa al análisis de la influencia del momento de entrada en el resultado. Es decir que, de acuerdo con las indicaciones de Lieberman y Montgomery (1998), planteamos la necesidad de evaluar de manera simultánea los

factores que influyen en el momento de entrada, y la influencia del mismo en el resultado.

Por otra parte, apuntamos la conveniencia de plantear el desarrollo de un estudio dinámico, que permita analizar la evolución de los factores que moderan la influencia del momento de entrada en el resultado, así como profundizar en mayor medida en la sostenibilidad de las ventajas competitivas. De este modo será posible establecer la evolución de los resultados de las empresas en función del momento de entrada. También sería apropiado analizar si varía la influencia de los recursos y las tácticas competitivas en el resultado a lo largo del tiempo. En este sentido, destacamos el interés de responder a dos cuestiones relevantes: ¿Cuáles son los mecanismos que desarrolla la empresa pionera para establecer barreras vinculadas a la entrada, la imitación o la “posición de recursos” frente a los seguidores que les permiten mantener las ventajas competitivas? y ¿Cómo afecta la inercia de los pioneros por la consecución de resultados extraordinarios a corto plazo al mantenimiento de las ventajas competitivas?.

Sería también conveniente plantear el desarrollo de un modelo en el que se incluyan otras variables recogidas por diversos aspectos de la literatura, como pueden ser el proceso estratégico, las estrategias tecnológicas, o el proceso de desarrollo de nuevos productos. Ya que, como plantean Song y Parry (1997), se trata de variables estrechamente relacionadas con la estrategia del momento de entrada al mercado, que pueden aportar importantes implicaciones dentro de esta línea de investigación.

Por otro lado, debemos señalar que, a pesar de las importantes contribuciones realizadas desde diferentes campos de estudio al análisis del momento de entrada, es necesario que se realicen nuevas investigaciones desde la Economía, el *Marketing* y la Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos, para corroborar diversas hipótesis propuestas que no están suficientemente demostradas.

También proponemos profundizar en el impacto de la estrategia pionera en el comportamiento de la demanda y de los competidores, y determinar los recursos y capacidades específicos que se potencian con el desarrollo de dicha estrategia.

Finalmente, consideramos interesante continuar estudiando las implicaciones del momento de entrada al mercado desde las diferentes perspectivas planteadas por el *Marketing*, más específicamente las investigaciones centradas en el análisis histórico del impacto de los productos en los mercados en función del orden de entrada en el mercado, siguiendo los planteamientos de Golder y Tellis (1993) y Fuentelsaz, Gomez y Polo (2002), entre otros.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A., Day, G.S. (1986). "The perils of high growth markets". *Strategic Management Journal*, 7, 409-421.

Aaker, D.A. (1989): "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, (invierno), 91-106.

Abell, D.F. (1980): *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Abell, D. F. y Hammond, J. (1979). *Strategic market planning problems and analytical approaches*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Agarwal, R. (1997): "Survival of firms over the product life cycle". *Southern Economic Journal*, 63, 3, 571-585.

Agarwal, R; Sarkar, M; y Echambadi, R. (2002): "The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach". *Academy of Management Journal*, 45, 971-994.

Aldrich, H.E. (1979): *Organizations and Environments*. Prentice Hall: Englewoods Cliffs, NJ.

Alpert, F.; y Kamins, M. (1995): "An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands", *Journal of Marketing*, 59, pp. 34-45.

Andrews, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw Hill: New York.

Armstrong, J.S; y Overton, T. (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys" *Journal of Marketing Research*, 14: 396-402.

Arnold, D.J; y Quelch, J.A. (1998): "New strategies in emerging markets", *Sloan Management Review*, 7-19.

Bain, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bain, J.S. (1968): *Industrial Organization*. John Wiley and Sons. New York.

Bantel, K.A. (1998): "Technology-based, 'adolescent' firm configurations: strategy identification, context, and performance", *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 205-230.

Barney, J.B. (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, October, 1231-1241.

Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bettis, R.A; y Hitt, M.A. (1995): "The new competitive landscape". *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.

Bharadwaj y Menon (1993): "Determinants of success in service industries", *Journal of Services Marketing*, 7(4), 19-40.

Blau, P.M; y Schoenherr, R.A. (1971): *The structure of Organizations*. New York.

Bohlmann, J.D. (1997): "Information Acceleration: Validation and Lessons From the Field", *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 143-153.

- Boulding, W; y Staeling, R. (1990): "Environment, market share and market power", *Management Science*, 36, 1160-1177.
- Boulding, W; y Staelin, R. (1993): "A look on the cost side: market share and the competitive environment". *Marketing Science*, February, 1159-1169.
- Boush, D. y Loken, B. (1991): A process tracing study of brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research*, 19, 16-28.
- Bowman, D; y Gatignon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of Marketing Research*, 23, 42-53.
- Breschi, S. Malerba, F. y Orsenigo, L. (2000): "Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation". *Economic Journal*, 10, 463, 388-410.
- Brown, C.L. y Lattin, J.M. (1994): "Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage". *Management Science*. 40, 10, 1361-1369.
- Broniarczyk, S.M; y Alba, J.W. (1994): "Theory versus data in prediction and correlation tasks". *Organizational behaviour and human decision process*, 57 (January), 117-139.
- Buzzel, R. y Farris, P.W. (1977): *Determinants of advertising intensity: a review of the marketing literature*, Marketing Science Institute.
- Buzzel, R. y Gale, B. (1987): *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
- Calatrava, A. y Melero, A. (1999): "Dificultades metodológicas y estadísticas en el análisis sectorial regional: el caso del sector de fabricación de productos electrónicos en la CAM", *Primeras Jornadas Valencianas de Estudios Regionales*, Valencia.

- Callejón, M. (2001): *Economía Industrial*. Civitas. Madrid.
- Carpenter, G.S; Lehmann, D.R; Nakamoto, K; y Walchli (1997): "Pioneering disadvantage: consumer response to differentiated entry and defensive imitation", working paper, Northwestern University.
- Carpenter, G.S.; y Nakamoto, K.; (1989): "Consumer preference formation and pioneering advantage". *Journal of Marketing Research*, 26, 285-298.
- Carpenter, G.S.; y Nakamoto, K.; (1994): "Reflections on consumer preference formation and pioneering advantage". *Journal of Marketing Research*, 31, 570-573.
- Caves, R.E. (1972): *American Industry: Structure, Conduct and Performance*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Chandler, G. y Hanks, S. (1994): "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, 9(4): 331-349.
- Chattopadhyay, P; Click, W; Miller, C.C y Huber, G. (1999): "Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, 20, 8, 763-789.
- Child, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6, 1, 1-22.
- Chow, G.C. (1960): "Tests of Equality between Sets of Coefficients in Two Linear Regressions," *Econometrica*, 28, 591-605.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, febrero, pp. 64-73.

- Christman, J. J., Hofer C.W. y Boulton, W.R. (1988): Toward a System for Classifying Business Strategies, *Academy of Management Journal*, vol. 13, n°3, p. 413-428.
- Clarke, R. (1993): *Economía Industrial*. Celeste Ediciones. Madrid.
- Clement, M.; Liffin, T.; y Vanini, S. (1998): "¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa?. Un análisis crítico de los resultados empíricos". *Revista Internacional de Dirección de Empresas*. 3, 337-359.
- Collis, D. (1994): "How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, 143-152.
- Comanor, W. y Wilson, T. (1974): *Advertising and Market Power*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Comanor, W.S; y Wilson, T.A. (1979): "The effect of advertising on competition: a survey", *Journal of Economic Literature*, 27(6), 453-476.
- Conant, J; Mokwa, M.P; y Varadarajan, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple-measures based study". *Strategic Management Journal*, 11 (September), 365-383.
- Conner, K.R. (1991) : A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1): 121–154.
- Conner, K.R.; y Prahalad, C.K. (1996): "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism". *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P.; y Heeley, M.B. (2000): "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 175-210.

Coyne, K, P; (1986): “Sustainable competitive advantage, What it is and what it isn’t”, *Business Horizons*, pp. 54-61.

Cressman y Nagle (2002). “How to manage an aggressive competitor”, *Businee Horizons*, Marzo-Abril, pp. 23-30.

Cronbach, L.J. (1951): “Coefficient Alpha and the internal structure of test”. *Psychometrika*, 31, 93-96.

D’Aveni, R.A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.

De Castro, J.O. y Chrisman, J.J. (1995): “Order of market entry, competitive strategy, and financial performance”, *Journal of Business Research*, 33, 165-177.

Dess, G.G; y Beard, D.W. (1984): “Dimensions of organizational task environments”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

Dess, G.G; y Davis, P.S. (1984): “Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, 27, 3, 467-488.

Dess, G.G. (1987): “Environmental assessment and organizational performance: an exploratory field study”, *Proceedings of the Academy of Management’s annual meeting*, New Orleans, LA, pp. 21.25.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Covin, J. G. (1997): Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9): 677-695.

De Woot, P. (1988): *Las empresas de alta tecnología en Europa*. París. Económica.

- Dickson, P.R. (1996): "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory", *Journal of Marketing*, 60, 102-106.
- Dierickx, Y; y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dillman, D. (1978): *Mail and telephone surveys: the total design method*. Wiley: New York.
- Duchesneau, D.A., y Gartner, W.B. (1990): A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry, *Journal of Business Venturing*, 5:297-312.
- Farjoun, M. (2002): "Towards an organic perspective on strategy", *Strategic Management Journal*, 23, 561-594.
- Fernández, E.; Montes, J.M.; y Vázquez, C.J. (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 6(3), 11-32.
- Fernández, E.; Montes, J.M.; Pérez, G.; y Vázquez, C.J.; (1998): "Acumulación, naturaleza e imitación del conocimiento tecnológico: una revisión de la literatura". *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1), 11-34.
- Ferrán, M; (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. McGraw-Hill.
- Fershtam, C; Mahajan, V; y Muller, E. (1990): "Market share pioneering advantage: a theoretical approach", *Management Science*, 36(8), 900-918.
- Fornell, C.I; Robinson, W.T. y Wernerfelt, B. (1985): "Consumptive experience and sales promotion expenditure", *Management Science*, 31, 1084-1095.

- Foss, N.J.; y Eriksen, B. (1995): "Competitive advantage and industry capabilities"; en Montgomery, E. (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Norwell: Kluwer Academic Publisher.
- Fuentelsaz, L; Gomez, J; y Polo, Y. (2002): "Follower's entry timing: evidence from the spanish banking sector after deregulation", *Strategic Management Journal*, 23, 245-264.
- Gabszewicz, J; Pepall, L. y Thisse, J.F. (1992): "Sequential entry with brand loyalty caused by consumer learning by using". *Journal of Industrial Economics*, 1992, 40, 397-416.
- Gal-Or, E. (1997): Multiprincipal Agency Relationships as Implied by Product Market Competition," *Journal of Economics and Management Strategy*, 34, pp. 235-256.
- Gannon, M.J; Smith, K.G. y Grimm, C. (1992): "An Organizational Information Processing Profile of First Movers," *Journal of Business Research*, 25, 3, 231-242.
- Gatignon, H, y Robertson, T.S (1985), "A propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research*, 11, 4, (March), 859-867.
- Gatignon, H; Anderson, E. y Helsen. K (1989), "Competitive Reactions to Market Entry: Explaining Interfirm Differences", *Journal of Marketing Research*, 26, (February), 44-55.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press.
- Golder, P.N.; y Tellis, G.J. (1993): "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?". *Journal of Marketing Research*. 30, 158-170.

- González, A. (2000): El ajuste entre la estrategia de negocio y la estrategia de innovación tecnológica: implicaciones para el resultado de las empresas. Tesis Doctoral.
- Gort, M.; y Klepper, S. (1982): "Time paths in the diffusion of product innovation. *Economic Journal*, 92(367), 630-653.
- Grant, R.M. (1991): "The resource- based theory of competitive advantage", *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grant, R.M. (1998): *Dirección Estratégica*, Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (2001): *Contemporary strategy analysis*. Blackwell.
- Gregan-Paxton, J; y Roedder, D. (1997): "Consumer learning by analogy: a model of internal knowledge transfer", *Journal of Consumer Research*, 24, 266-284.
- Gupta, A.K., y Govindarajan, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 27 (1): 25-41.
- Hair, J.F; Anderson, R.E; Tatham, R.L. y Black, W.C. (2001): *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hambrick, D.C. (1981): "Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, June, 341-359.
- Hambrick, D.C; y Snow, C. (1977): "A contextual model of strategic decision making in organizations". *Academy of Management Proceedings*: 108-112.

- Hamel, G; y Prahalad, C.K (1994): *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Hannan, M.T.; y Freeman, J. (1984): "Structural inertia and organizational change". *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hauser, J.R. y Shugan, S. (1983): "Defensive Marketing Strategies", *Marketing Science*, 3, 327-351.
- Hauser, J.R. y Wernerfelt, B. (1990): "An evaluation cost model of consideration sets". *Journal of Consumer Research*, 16, 393-408.
- Henderson, R. (1993): "Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: evidence from the photolithographic alignment equipment industry", *Rand Journal of Economics*, 24, 2, 248-270.
- Hill, C. (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework". *Academy of Management Review*, 13, 401-412.
- Hill, Ch.W.L.; y Jones, G.R. (1996): *Administración Estratégica*, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hoch, S.J. y Deighton, J. (1989): "Managing what consumers learn from experience", *Journal of Marketing*, 53, 1-20.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1988): *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul, MN: West.
- Hoppe, H.C. y Lehmann-Grube, U. (2001): "Second mover advantages in dynamic quality competition", *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 419-433.

- Huff, L.C.; y Robinson, W.T. (1994): "The impact of lead time and years of competitive rivalry or pioneer market share advantage", *Management Science*, 40, pp. 1370-1377.
- Hutchinson, J.W. y Alba, J.W. (1991): "Ignoring irrelevant information: situational determinants of consumer learning", *Journal of Consumer Research*, 18, 325-345.
- Jacobson, R; y Aaker, D.A. (1985): "Is market share all that it's cracked up to be?", *Journal of Marketing*, 49, 11-22.
- Jacobson, R. (1988): "The Value Relevance of Brand Attitude in High Technology Markets," *Journal of Marketing Research*, 24, 523-536.
- Kalyanaram, G., y Urban, G.L. (1992): "Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration and repeat purchases for frequently purchases consumer goods". *Marketing Science*, 11(3), 235-250.
- Karakaya, F.; y Kobu, B. (1994): "New product development process: an investigation of success and failure in high technology firms". *Journal of Business Venturing*, 9(1), 49-66.
- Kardes, F.R.; y Kalyanaram, G. (1992): "Order of entry effects on consumer memory and judgement: an information integration perspective". *Journal of Marketing Research*, 29, 343-357.
- Keeley, R.H.; Knapp, R.; y Rothe, J.T. (1996): "High tech vs. non high tech, venture capital vs. non-venture capital: Sorting out the effects". *Proceedings: Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1-15.
- Kerin, R.A; Mahajan, V. y Varadarajan, P.R. (1990): *Contemporary perspectives on strategic market planing*. Boston: Alliy n y Bacon, Inc., pp.168-81.

- Kerin, R., Varadarajan, R.R., y Peterson, R. (1992): " First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions". *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Kotler, P. (1991): *Marketing management: analysis, implementation and control*. Prentice Hall.
- Lado, N. (1997): "La tipología de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 2, 33-44.
- Lado, A; Boyd, N. Y Wright, P. (1992): "A competency based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration". *Journal of Management*, 18, 77-91.
- Lambkin, M. (1988): "Order of entry and performance in new markets", *Strategic Management Journal*, 9, 127-140.
- Lambkin, M. y Day, G. (1989): "Evolutionary processes in competitive markets: beyond the product life cycle", *Journal of Marketing*, 51, 3, 4-20.
- Lawless, M. y Finch, L. (1989): "Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit". *Strategic Management Journal*, 10, 4, 351-365.
- Lee, H.; Smith, K.G.; Grimm, C.M.; y Schomburg, A.; (2000): "Timing, order and durability of new product advantages with imitation". *Strategic Management Journal*. 21(1), 23-30.

- Lefebvre, L, Mason, R. y Lefebvre, E. (1997): "The influence prism in SME's: the power of CEOs perceptions on technology policy and its organizational impacts. *Management Science*, 43, 856-878.
- Levesque, M. y Shepherd, D.A. (2002): "New venture's optimal entry time", *European Journal of Operational Research*, 139, 626-642.
- Levinthal, D.A. (1995): "Strategic Management and the exploration of diversity", en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, 19-42. Noewell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Li, T.; y Calantone, R.J. (1998): "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination", *Journal of Marketing*. V. 62, p. 13-29, October.
- Lieberman, M.B.; y Montgomery, D.B.; (1988): "First movers advantages". *Strategic Management Journal*. Summer Special Issue, 9. 41-58.
- Lieberman, M.B; y Montgomery, D.B. (1990): "To pioneer or follow? Strategy of entry order", *Research paper n° 1084, Graduate scholl of business*. Standford University.
- Lieberman, M. B.; Montgomery, D.B. (1998): "First -mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1111-1125.
- Lilien, G.L; y Yoon, E. (1990): "The timing of competitive market entry: an exploratory study of new industrial products", *Management Science*, 36(5), 568-585.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13:418-438.

- Mahoney, J.; y Pandian, J. (1992): "The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*". 13(5), 363-380.
- Magnan, M.L. y St-Onge, S. (1997) : " Bank performance and executive compensation : a managerial discretion perspective ", *Strategic Management Journal*, 18, 573-581.
- Makadok, R. (1998): "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?". *Strategic Management Journal*. 19(7), 683-696.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2003): "La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 57-84.
- Mason, E. (1939): "Price and production policies of large scale enterprises", *American Economic Review*, 29, 61-74.
- McDougall, P.P y Robinson, J.R. (1990): "New venture strategies: an empirical identification of eight "Archetypes" of competitive strategies for entry." *Strategic Management Journal*, 11, 6 447-467.
- McDougall P.P.; Robinson, J.R.; y DeNisi, A.S. (1992): "Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin". *Journal of Business Venturing*, 7, 267-289.
- Miles, R.E; y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1987): "Strategy making and structure: analysis and implications for performance", *Academy of Management Journal*, 30, 1, 7-32.

- Miller, D. (1992): "The generic strategy trap", *The Journal of Business Strategy*, 13, 37-41.
- Miller, D. (1996): "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D. y Droge, C. (1986): "Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1984): *Organizations: a quantum view*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, A; Gartner, W.B; y Wilson, R. (1989): "Entry order, market share, and competitive advantage: a study of their relationships in new corporate ventures", *Journal of Business Venturing* 4, 197-209.
- Mitchell, W. (1989): "Whether and when? Probability and timing of incumbents entry into emerging industrial subfields". *Administrative Science Quarterly*, 34, 208-230.
- Mitchell, W. (1991): "Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value". *Strategic Management Journal*, 12, 85-100.
- Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1988): "Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q ", *RAND Journal of Economics* 19 (4), 623-632.
- Moore, M.J; Boulding, W; y Goodstein, R.C. (1991): "Pioneering and market share: is entry time endogenous and does it matter?", *Journal of Marketing Research*, 97-104.
- Murthi, B.P; Srinivasan, K. y Kalyanaram, G. (1996): "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining Order-of-Entry Effects on Market Share," *Journal of Marketing Research*, August.

Nelson, P. (1980): "Comments on the economics of consumer information acquisition", *Journal of Business*, 53, (julio).

Nelson, R.R. (1995): "Recent evolutionary theorizing about economic change". *Journal of Economic Literature*, 33, 1, 48-90.

Nelson, R.R.; y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Harvard University Press.

Parry, M; y Bass, F.M. (1990): "When to lead or follow? It depends", *Marketing Letters*, 1(3), 187-198.

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.

Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Peters, T.J; y Waterman, R.H. (1982): *In search of excellence*. New York: Harper y Row.

Porter, M. (1980): *Estrategia Competitiva*, México: C.E.C.S.A.

Porter, M. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. McMillan: New York.

Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategic", *Strategic Management Journal*, 12, 111.

- Powell, T.C. (1997): Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources”, *Strategic Management Journal*, 18, 5, 375-405.
- Prahalad, C.K.; y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 90(3), 79-93.
- Rao, R.C. y Rutenberg, D.P. (1979): “Preempting an alert rival: strategic timing of the first plant by analysis of sophisticated rivalry”. *The Rand Journal of Economics*, 10, 2, 412-428.
- Rao, R.C.; Vakratsan, D. y Kalyanaram, G. (1998): “Responding to the pioneer”, *Journal of Business*, 4, 362-375.
- Raposo, M. L. (1996): “An aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter no sector têxtil português” *Anais Universitários*, nº especial *In Memoriam* Dr. Duarte de Almeida e Simoes, Universidade da Beira Interior.
- Robinson, W.T. (1988): "Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries". *Journal of Marketing Research*, 25, 87-94.
- Robinson, W.T. (1990): “Product innovation and start-up business market share performance”, *Management Science*, 36 (10), 1279-1289.
- Robinson, W.T. y Chiang, J. (2002): “Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants”, *Strategic Management Journal*, 23, 855-866.
- Robinson, W. T.; y Fornell, C. (1985): "The sources of market pioneer advantages in consumer goods industries". *Journal of Marketing Research*, 22, 305-317.

Robinson, W.T.; Fornell, C.; y Sullivan, M. (1992): "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 609-624.

Robinson, W.T; Kalyanaram, G. y Urban, G.L. (1994): "First mover advantages from pioneering new markets: a survey of empirical evidence", *Review of Industrial Organization*, 9, 1-23.

Robinson, W.T. y Min, S. (2002): "Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses", *Journal of Marketing Research*, 39, 120-128.

Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance", *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.

Rogers, E. (1983): *Diffusion of innovation* (3rd ed.). New York: Free Press.

Romanelli, E. (1989): "Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival". *Administrative Science Quarterly*, 34, 369-387.

Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, Massachusset.

Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Robert Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management Englewood Cliffs*, N.J. Prentice Hall, 556-570.

Rumelt, R.P. (1987): "Theory, strategy and entrepreneurship", in David Teece (eds). *The competitive challenge: strategies for industrial innovation an renewal*; 137-158. Cambridge, MA: Ballinger Publishing company.

Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.

- Rumelt, R.P. (1995): "Inertia and transformation". En C.A. Montgomery (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, 101-132. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sanchez, G; y Aragón, A. (2002) : “Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa : evidencia empírica en el sector químico – farmacéutico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Mayo, 315-336.
- Sandberg, W.R. (1986): *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. Lexington, MA: Lexington Books. SAS Institute, Inc.
- Sanberg, W.R.; y Hofer, C.V. (1987): "Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur". *Journal of Business Venturing* 2(1), 5-28.
- Scherer, F. M. y Ross, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*, 3ª ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Schmalensee, R. (1981): "Economies of scale and barriers to entry". *Journal of Political Economy*, 89(6), 1228-1238.
- Schmalensee, R. (1982): “Product differentiation advantages of pioneering brands”. *The American Economic Review*, 72:349-365.
- Schnaars, S. (1994): *Managing imitation strategies*. The Free Press, Maxwell Macmillan Inc.
- Schoenecker, T. S.; y Cooper, A.C. (1998): "The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study". *Strategic Management Journal*. 19, 1127-1143.

- Schumpeter, J.A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper Brothers, Nueva York.
- Shamsie, J; Phelps, C.; y Kuperman, J. (2004) : "Better late than never: study of late entrants in household electrical equipment", *Strategic Management Journal*, 25, 69-84.
- Shankar, V. (1997): "Pioneers marketing mix reactions to entry in different competitive game structures: Theoretical analysis and empirical illustration". *Marketing Science*, 16(3), 271-293.
- Shankar, V.; Carpenter, G.; y Krishnamurthi, L. (1998): "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers". *Journal of Marketing Research*, 35, 54-70.
- Shepherd, D.A.; y Shanley, M.(1998): *New Venture Strategy. Timing, Environment Uncertainty, and Performance*. Sage Publications.
- Shepherd, D.A; Ettenson, R; Crouch, A. (2000): "New venture strategy and profitability: a venture capitalist's assessment", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 449-467.
- Song, X.M.; y Di Benedetto, C.A. (1996): "Perceived global pioneering advantage principles: A nine country empirical investigation and strategic implications". *Working paper*. Michigan State University, 1-47.
- Song, X.M.; Di Benedetto, C.A.; y Zhao, Y.L. (1999): Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 811-836.
- Song, X.M. y Parry, M.E. (1997): "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States," *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.

- Spanos, Y.E; y Lioukas, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective", *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Srinivasan, V.; y MacLaurin, C. (1998): "Product and price competition in an oligopoly", *Working paper*, Graduate School of Business, Stanford University, 1-21.
- Stearns, T.M.; Carter, N.M.; Reynolds, P.D.; y Williams, M.L. (1995): "New Firms Survival: Industry, Strategy, and Location". *Journal of Business Venturing*, 10: 23-42.
- Sujan, M. y Bettman, J.R. (1989): "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research," *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 454-467.
- Sullivan, M. (1991): Brand extension and order of entry. *Marketing Science Institute*, 91-105.
- Szymanski, D.M; Bharadwaj, S.G; y Varadarajan, P.R. (1993): "An analysis of the market share-profitability relationship", *Journal of Marketing*, 57, 1-18.
- Szymanski, D.; Troy, L.; y Bhradwaj, S. (1995): "Order of entry and business performance: an empirical synthesis and reexamination". *Journal of Marketing*. 59(4), 17-33.
- Teece, D.J. (1984): "Economic Analysis and Strategic Management," *California Management Review*, 26:3 (Spring 1984), 87-110.
- Teece, D.J (1987): "Profiting from Technological Innovation," *Research Policy*, 15:6 (1986), 285-305.

- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 509-533.
- Tellis, G. J. y Golder, P.N. (1996): "First to Market, First to Fail? The Real Causes of Enduring Market Leadership," *Sloan Management Review*, 37, 2, 65-75.
- Thomas, L.A. (1995): "Brand capital and incumbent firms position in evolving markets". *Review of Economics and Statistics*, 77(3), 522-534.
- Thomas, L.A. (1996): "Brand capital and entry order". *Journal of Economics and Management Strategy*. 5(1), 107-129.
- Urban, G. L; Carter, T; Gaskin, S; y Mucha, Z; (1986): "Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications", *Management Science*. 32 (6), 645-659.
- Van Osselaer, S.M y Alba, J.W. (2000): "Consumer learning and brand equity", *Journal of Consumer Research*, 27, 1-16.
- Vanderwerf, P.; y Mahon, J.F.; (1997): "Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages". *Management Science*. 43, 1510-1519.
- Venkatraman, N. (1989): "Strategic Orientation of Business Enterprises" *Management Science*, 35:8, 942-962.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11,4, 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. 5(2), 171-180.

- Wiklund, J. y Shepherd, D.A. (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business", *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York. Free Press.
- Williams, M.L; Tsai, M.H; Day, D. (1991): "Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing* 6, pp. 315-333.
- Yip, G.S. (1982): *Barriers to entry*. Lexington, MA.; Lexington Books, D.C. Heath.
- Zahra, S.A. (1996): "Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures". *Journal of Business Venturing*, 11: 289-321.
- Zahra, S.A; y Bogner, W.C. (1999): "Technology strategy and software new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 135-173.
- Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- Zahra, S., Nash, S., y Bickford, D., (1995): "Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage," *Academy of Management Executive* 9, no. 1, 17-31.
- Zhang, S y Markman, A.B. (1998). "Overcoming the early entrant advantage: The role of alignable and nonalignable differences". *Journal of Marketing Research*, 35(4), 413-426.

Anexos

CUESTIONARIO

Indique cuál es la actividad principal de su empresa		
Indique qué porcentaje de los ingresos totales de la empresa corresponden a la actividad principal		%
Indique el año de creación de su empresa		
Indique el número de trabajadores de su empresa		
Su entidad es (señale una):	① Una subsidiaria o unidad de negocio de una corporación	② Una empresa independiente

A) Las siguientes afirmaciones se refieren a las **condiciones de su sector principal** (representa el mayor porcentaje de ventas de su empresa). Por favor, señale con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones, siendo ① muy en desacuerdo y ⑤ muy de acuerdo. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

El mercado de mi sector principal crece muy rápidamente.....	①	②	③	④	⑤
Hay muchos clientes potenciales para los nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
El tamaño del mercado para los nuevos productos es muy grande.....	①	②	③	④	⑤
Los clientes potenciales tienen una gran necesidad de nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
Las oportunidades en el entorno crecen fuertemente.....	①	②	③	④	⑤
La tecnología en mi sector principal cambia mucho.....	①	②	③	④	⑤
La proporción de innovación de nuevos procesos operativos y nuevos productos o servicios en mi sector principal se incrementa fuertemente.....	①	②	③	④	⑤
La actividad de investigación y desarrollo en mi sector principal crece fuertemente.....	①	②	③	④	⑤
Las condiciones clave necesarias para el éxito de las empresas cambian de manera radical	①	②	③	④	⑤
Las empresas del sector suelen imitar con rapidez los nuevos productos lanzados al mercado.....	①	②	③	④	⑤
Los competidores tienen importantes capacidades para imitar los nuevos productos lanzados al mercado.....	①	②	③	④	⑤
Hay un amplio período de monopolio para los primeros que entran en el sector antes de que los competidores entren en el mismo	①	②	③	④	⑤
La proporción de empresas que fracasan en mi sector es alta.....	①	②	③	④	⑤
La intensidad competitiva basada en la calidad es alta en mi sector.....	①	②	③	④	⑤
La intensidad competitiva basada en el servicio es alta en mi sector.....	①	②	③	④	⑤
La intensidad competitiva en precios de mi sector es alta.....	①	②	③	④	⑤
El número de competidores de mi sector es alto.....	①	②	③	④	⑤
La introducción de nuevos productos por parte de los competidores es frecuente en el mercado.....	①	②	③	④	⑤
Las empresas del sector deben utilizar distintas tácticas de marketing en sus operaciones.....	①	②	③	④	⑤
Las empresas del sector se encuentran muy diversificadas en sus distintas operaciones.....	①	②	③	④	⑤
Las empresas del sector se dirigen a muchos grupos de clientes con distintos hábitos de compra	①	②	③	④	⑤
Las empresas del sector deben utilizar distintos métodos de producción	①	②	③	④	⑤

B) Las siguientes afirmaciones se refieren a su **posición estratégica relacionada con la introducción de los productos de su principal unidad de negocio** en el mercado. Por favor, señale con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones, siendo ① muy en desacuerdo y ⑤ muy de acuerdo. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

Competimos fuertemente sobre la base de ser los primeros en entrar al mercado con nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
Normalmente nos adelantamos a nuestros principales competidores en la introducción de nuevos productos en el mercado.....	①	②	③	④	⑤
Ofrecemos productos que son muy similares a los de nuestros principales competidores.....	①	②	③	④	⑤
Ofrecemos productos que son únicos y muy diferentes a los de nuestros principales competidores.....	①	②	③	④	⑤
Normalmente entramos tarde en el estado de desarrollo del sector.....	①	②	③	④	⑤
Somos líderes de mercado en la mayor parte de los productos del sector.....	①	②	③	④	⑤

C) Por favor, entre las siguientes categorías señale con una X aquella con la que siente más identificada la **actuación de su principal unidad de negocio** (sólo debe señalar una de las tres opciones).

Mi empresa suele ser la primera en introducir nuevos productos en el mercado	①
Mi empresa suele ser una de las primeras en introducir los productos en el mercado, poco tiempo después de que un competidor lance un nuevo producto al mismo.	②
Mi empresa suele introducir sus productos en el mercado cuando los productos de la competencia llevan mucho tiempo y se han consolidado en el mismo.	③

D) Evalúe la importancia que los siguientes **factores competitivos tienen en el desarrollo de su estrategia**. Señale con una X la valoración que considere oportuna. Si considera que el factor es muy poco importante señale ① y cuando considere que es muy importante señale ⑤. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

Calidad del producto.....	①	②	③	④	⑤
Desarrollo de nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
Productividad del negocio.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzo continuo en reducción del coste.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzo en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.....	①	②	③	④	⑤
Precio competitivo.....	①	②	③	④	⑤
Gama amplia de productos.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzo por lograr una marca identificable por el cliente.....	①	②	③	④	⑤
Influir en los canales de distribución.....	①	②	③	④	⑤
Grandes esfuerzos en mejorar la validez de las materias primas.....	①	②	③	④	⑤
Innovación en el proceso de fabricación.....	①	②	③	④	⑤
Capacidades de servicio al cliente.....	①	②	③	④	⑤
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado.....	①	②	③	④	⑤
Mantenimiento de niveles bajos de inventarios.....	①	②	③	④	⑤
Mejora de los productos existentes.....	①	②	③	④	⑤
Innovación en métodos y técnicas de <i>marketing</i>	①	②	③	④	⑤
Promoción y publicidad superiores a la media del sector.....	①	②	③	④	⑤
Capacidad para fabricar productos especializados.....	①	②	③	④	⑤
Especialización en mercados geográficos.....	①	②	③	④	⑤
Especialización en productos de alto precio.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzos para alcanzar una reputación.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzos en ser líderes de productos.....	①	②	③	④	⑤
Esfuerzos en vender productos a numerosos segmentos del mercado.....	①	②	③	④	⑤

E) Por favor, señale con una X el **tipo estratégico** al que más se adecua la estrategia de la empresa (sólo se debe señalar una de las cuatro opciones):

Nuestra organización es frecuentemente la primera en entrar al mercado con nuevos conceptos de productos o servicios. No dudamos en entrar a nuevos segmentos donde parece haber una oportunidad. La empresa se concentra en ofrecer productos que promuevan un importante avance en los resultados. Nuestra propuesta es una oferta de los productos más innovadores, basados en una elevada mejora de los resultados o en la reducción de costes.	①
Nuestra organización raramente es la primera en generar nuevos productos o servicios o en entrar en segmentos de mercado emergentes. Sin embargo, vigilando cuidadosamente las acciones de los competidores y la respuesta de los clientes a ellas, nuestra empresa consigue ser un seguidor temprano, con una mejor orientación estratégica, incrementando la satisfacción de los clientes o disminuyendo los costes totales.	②
Nuestra organización se esfuerza en mantener un dominio relativamente estable para proteger agresivamente su posición producto-mercado. Generalmente no somos la vanguardia del desarrollo de un producto, servicio o mercado. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación. La organización se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación	③
Nuestra organización no tiene una organización específica hacia productos o mercados. Principalmente actuamos para responder a la competencia u otras presiones del mercado a corto plazo.	④

F) Las siguientes afirmaciones se refieren a la forma en que se desarrolla el **proceso estratégico en la empresa**. Por favor, señale con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones, siendo ① muy en desacuerdo y ⑤ muy de acuerdo. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

La mayoría de las personas en esta organización están dispuestas a asumir riesgos.....	①	②	③	④	⑤
La mayoría de las personas en esta organización son tratadas igualmente bien sin tener en cuenta su rango o estatus.....	①	②	③	④	⑤
La gente de esta organización es muy dinámica y emprendedora.....	①	②	③	④	⑤
El fracaso es algo que debe ser evitado en esta organización a toda costa.....	①	②	③	④	⑤
El personal está estimulado para experimentar en esta organización, así como para identificar nuevos productos y propuestas más innovadoras.....	①	②	③	④	⑤
En relación a mis competidores, mi unidad de negocio normalmente inicia acciones a las cuales responden los competidores.....	①	②	③	④	⑤
En relación a mis competidores, mi unidad de negocio es con mucha frecuencia la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías, etc.....	①	②	③	④	⑤

G) Las siguientes afirmaciones se refieren al nivel de **esfuerzo realizado por la empresa en el desarrollo, lanzamiento y consolidación de los nuevos productos introducidos en el mercado**. Por favor, señale con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones, siendo ① muy en desacuerdo y ⑤ muy de acuerdo. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

Tenemos una elevada capacidad para percibir el mercado masivo de los nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
La dirección suele mantener un fuerte compromiso con la explotación y consolidación de los nuevos productos en el mercado.....	①	②	③	④	⑤
Disponemos de recursos financieros suficientes para explotar y consolidar los nuevos productos en el mercado.....	①	②	③	④	⑤
Estamos dispuestos a realizar un importante esfuerzo financiero para explotar y consolidar los nuevos productos en el mercado.....	①	②	③	④	⑤
Desarrollamos un proceso de innovación continua sobre los productos lanzados para anticiparnos a los cambios del sector..	①	②	③	④	⑤
Nuestros nuevos productos lanzados al mercado suelen estar muy relacionados con las categorías de productos de la empresa ya consolidadas.....	①	②	③	④	⑤
Nuestros nuevos productos lanzados al mercado se benefician de manera importante de las capacidades relevantes que la empresa ha alcanzado con productos anteriores.....	①	②	③	④	⑤
No nos planteamos el lanzamiento de nuevos productos si pueden restar demanda a nuestros productos de éxito...	①	②	③	④	⑤
Cuando nuestros productos tienen éxito en el mercado, orientamos toda nuestra tecnología y estrategia exclusivamente a potenciarlos y consolidarlos.....	①	②	③	④	⑤
Ante cambios en la tecnología del sector, tendemos a comprometer más recursos y capacidades en la tecnología ya conocida para reforzar nuestros productos.....	①	②	③	④	⑤
Tenemos importantes capacidades para imitar los nuevos productos introducidos por los competidores.....	①	②	③	④	⑤
Disponemos de recursos y capacidades considerables para convencer y educar a los clientes potenciales de que las ventajas de nuestros nuevos productos superan a los riesgos.....	①	②	③	④	⑤
Las áreas de I+D, producción y marketing están muy coordinadas para el desarrollo e introducción en el mercado de nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤
Conocemos a nuestros competidores (productos, precios, estrategias, fortalezas y reacciones) cuando desarrollamos y lanzamos nuevos productos al mercado.....	①	②	③	④	⑤
Entendemos de que depende la decisión de compra de los clientes cuando desarrollamos y lanzamos nuevos productos al mercado.....	①	②	③	④	⑤

H) Por favor, señale con una X la fortaleza de su empresa para cada uno de los siguientes **recursos**, siendo ① muy débil y ⑤ muy fuerte. Los valores ②, ③ y ④ le permiten indicar posiciones intermedias entre los dos extremos anteriores.

Competencias directivas.....	①	②	③	④	⑤
Conocimiento y capacidades de los empleados.....	①	②	③	④	⑤
Clima humano de la empresa.....	①	②	③	④	⑤
Eficiencia de la estructura organizativa.....	①	②	③	④	⑤
Coordinación.....	①	②	③	④	⑤
Planificación estratégica.....	①	②	③	④	⑤
Habilidad para atraer empleados creativos.....	①	②	③	④	⑤
Conocimiento del mercado.....	①	②	③	④	⑤
Control y acceso a los canales de distribución.....	①	②	③	④	⑤
Ventajas en las relaciones con los clientes.....	①	②	③	④	⑤
Cartera establecida de clientes.....	①	②	③	④	⑤
La imagen y la reputación de la empresa.....	①	②	③	④	⑤
Eficiencia y eficacia del departamento de producción.....	①	②	③	④	⑤
Capacidad de reducción de costes por el aumento del volumen de producción y experiencia técnica.....	①	②	③	④	⑤

Capacidades y equipamiento tecnológico.....	①	②	③	④	⑤
Acceso a los recursos clave del sector.....	①	②	③	④	⑤

I) Por favor, para cada una de las siguientes **medidas de resultados**, señale con una X el **grado de importancia** de los mismos, el **nivel de satisfacción** en relación a los resultados esperados y el nivel de **resultados obtenidos en relación a la competencia** para los últimos tres años (*se deben valorar las tres preguntas para cada medida de resultado*)

	¿Cómo de importante es este objetivo para su empresa?					¿Cómo de satisfactorio es la consecución de este objetivo en relación a los resultados esperados?					¿Cómo ha sido el resultado de la empresa en relación a la media de la competencia ?				
	muy poco import	poco import.	cierta import	import.	muy import	mucho peor	peor	igual	mejor	mucho mejor	mucho menor	menor	igual	mayor	mucho mayor
Rentabilidad sobre la inversión	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Margen neto de beneficio.....	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Cuota de mercado.....	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Crecimiento de las ventas.....	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Resultado general	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Peso de los nuevos productos en las ventas	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Rentabilidad de los nuevos productos	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ventas de los nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Cuota de mercado de los nuevos productos...	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Liderazgo a largo plazo de los nuevos productos.....	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

El cargo de la persona que responde la encuesta es:	Gerente ①	Otros (especificar) ②
---	-----------	-----------------------------

Si desea que le enviemos un resumen de los resultados y las principales conclusiones del estudio le ruego que indique su nombre y dirección:

Nombre y apellidos:	
Dirección:	

Muchas gracias
por su tiempo y colaboración